مبادئ الإدارة ووظائفها

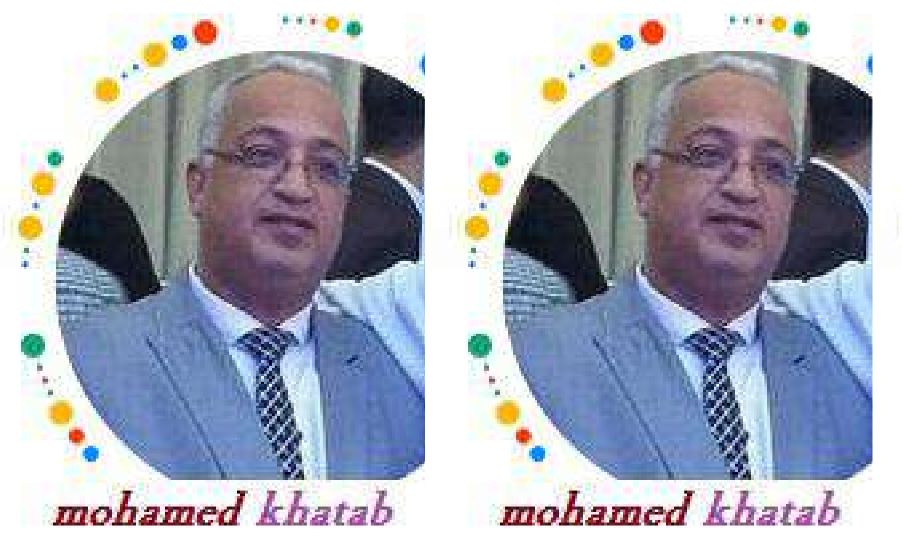
الدكتور

محمد خالد الجاسم

الأستاذ في قسم إدارة الأعمال



منشورات جامعة البعث


mohamed khatab

mohamed khatab

mohamed khatab

mohamed khatab

mohamed khatab

mohamed khatab

mohamed khatab

mohamed khatab

mohamed khatab

منشورات جامعة البعث
كلية الاقتصاد



مبـادئ الإدارة

ووظائفهـا

Management Principles

And Its Functions

الدكتـور محمـد خالـد الجاسـم

الأستاذ في قسم إدارة الأعمال

1440-1441هـ

2019- 2020 م

جامعة البعث

الفهـــرس

مقـــدمـــة

الحمد لله حمد الشاكرين على فضله وكرمه، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلاة تهب لنا بها أكمل المراد وفوق المراد، في دار الدنيا ودار المعاد، وعلى آله وصحبه وبارك وسلم .

في عالم يتطور بسرعة تكنولوجياً، وتتغير حاجات المستهلكين ورغباتهم باستمرار، وتزداد معارفهم عن المنتجات من حيث الجودة والأسعار والخدمات، زد على ذلك، سرعة تبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم عبر وسائل التواصل الحديثة، وشدة المنافسة على المستهلكين والموارد بين الشركات، وغيرها من التغيرات البيئية، أصبحت إدارة الأعمال عاملاً حاسماً في نجاح المنظمة، ويعد تطور علم الإدارة وتطبيقاته مؤشراً على تقدم الأمم، ورفاه مواطنيها.

يتناول كتاب مبادئ الإدارة ووظائفها أحد مجالات العلم والممارسة العملية المثيرة للاهتمام المعرفي والشغف الحياتي للرقي في مجالات الحياة الاقتصادية والإنسانية، لأن الإدارة تحمل في ثناياها الطابع الإنساني من جانب التنفيذ فهي تعتمد على الإنسان، ومخرجات العمل الإداري هو الإنسان نفسه.

إن الولوج في حيثيات عملية التأليف توضح الهدف الأساسي من إخراج هذا الكتاب سواء كانت هذه الحيثيات يمكن التعبير عنها صراحة مثلاً تقديم المعرفة الإدارية بطريقة سهلة وفعّالة، أو ضمنية وتتلخص في تنمية مهارات الفهم والاستيعاب لإدارة الأعمال في المجتمع للوصول إلى إعداد مهارات إدارية بارعة ومبدعة تستطيع قيادة المجتمع نحو الرقي إلى مصاف الدول المتقدمة.

ومن أجل تمكّين القارئ من الاستفادة القصوى من قراءة هذا الكتاب، تم تضمينه موضوعات عديدة مرتبة تتسم بتسلسل منطقي، ويعزز القدرة على التفسير العلمي للممارسات الإدارية والمعزز بأمثلة وأشكال توضيحية كافية لوصول الأفكار بشكل صحيح للقارئ.

إن معرفة الإدارة ومهامها، والتعرف إلى المدير، وموقع الإدارة بين العلم وفن التطبيق، وبيئة عمل المنظمة وتطور الفكر الإداري تعد نقطة الانطلاق نحو التعرّف المتدرج تصاعدياً نحو

فهم الوظائف الإدارية الأساسية وهي: التخطيط، والتنظيم، القيادة، والرقابة، بالإضافة إلى الاتصالات الإدارية، والتحفيز، والقيادة، ونطاق الإشراف.

ويتضمن الكتاب موضوعات مهمة أخرى وهي اتخاذ القرارات، ووظائف المنظمة، وأخيراً المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة.

يحقق هذا الكتاب **أهدافاً عدة** من أهمها الآتي:

١- المعرفة: يتحقق هدف المعرفة من خلال مفاهيم الإدارة ونظرياتها، على سبيل المثال: كل فصل يتضمن مفاهيم وتعاريف، وقد يتضمن نظريات إدارية، ونظريات التحفيز، والقيادة.

٢- التطبيق: يتضمن الكتاب جانباً تطبيقياً مهماً للمعارف، على سبيل المثال: تطبيقات عملية لبعض النظريات، ووضع الخطط، وتصميم الهياكل التنظيمية وخطوط الاتصال، وأساليب القيادة، وضع معايير رقابية وقياس الأداء.

٣- عمق المعرفة الإدارية: يتضمن الكتاب مجالات عمل المدير في المستويات الإدارية المختلفة في مجالات التحفيز والقيادة، ونطاق الإشراف، ومجالات عمل الإدارة الوسطى من خلال عرض وظائف المنظمة، والمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة.

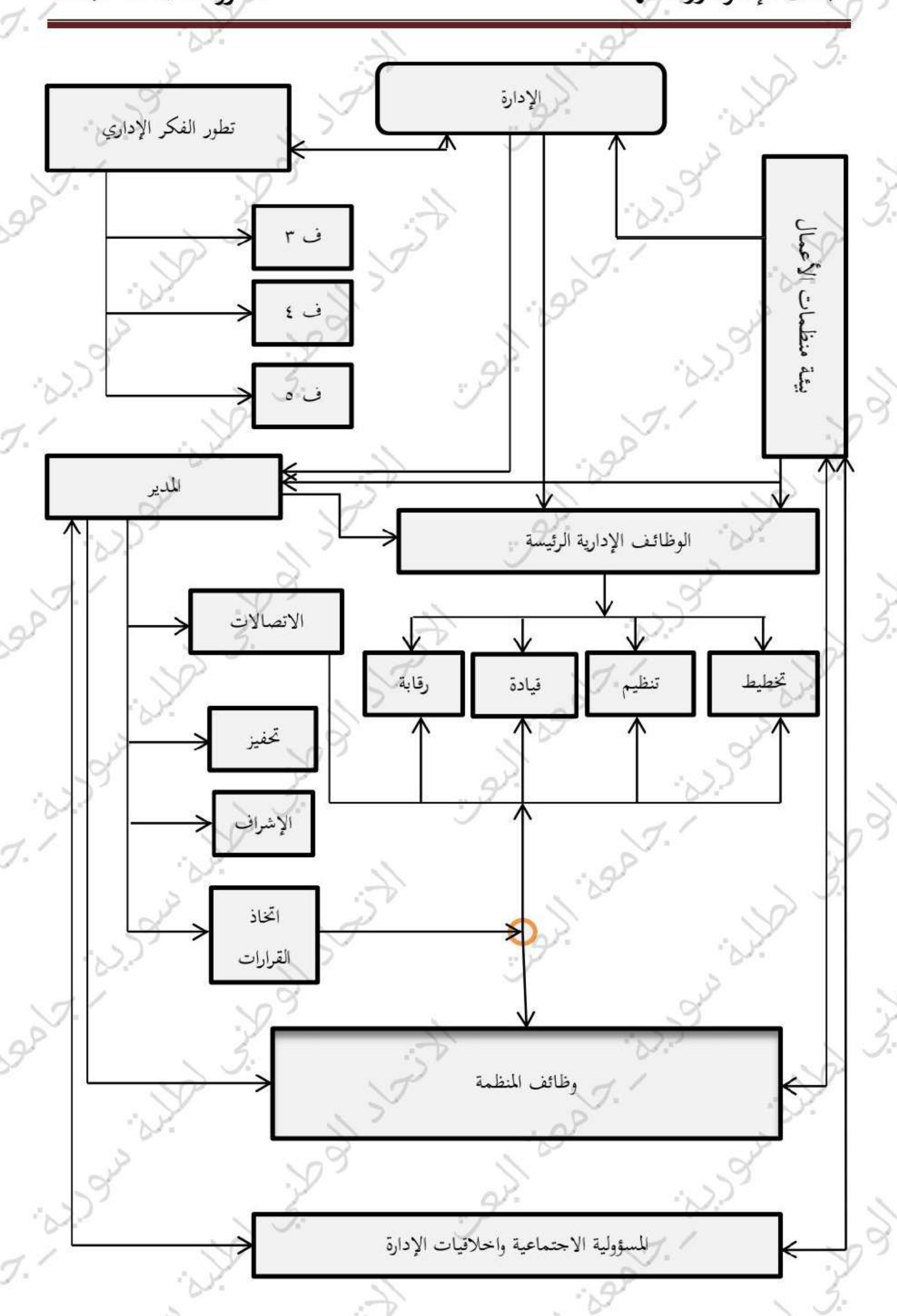
أن العرض السابق هو لمحة موجزة عن أغراض التأليف ومحتويات الكتاب وأهدافه. مع أطيب الأمنيات لكل من يقرؤه أن يمتلك القدرة على تحقيق رؤيته عند قيادة العمل مع الآخرين كفريق عمل واحد لتحقيق أهداف المنظمة، وبعون الله آمل أن يحقق هذا الجهد المتواضع كل الفائدة والمتعة للقارئ.

والله ولي التوفيق

حمص في ٢٠١٩/١٢/٨

المؤلف

أ. د. محمد خالد الجاسم


الإدارة
تطور الفكر الإداري
ف ٣
ف ٤
ف ٥
بيئة منظمات الأعمال
المدير
الوظائف الإدارية الرئيسة
الاتصالات
رقابة
قيادة
تنظيم
تخطيط
تحفيز
الإشراف
اتخاذ القرارات
وظائف المنظمة
المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الإدارة

الفصل الأول

مفهوم الإدارة

Management Concept

أهداف الفصل:

1- تعريف الطالب بطبيعة الإدارة وخصائصها.

2- تمكين الطالب من فهم دور المدير وفق المستويات الإدارية.

3- التعريف بالمهارات الإدارية التقليدية والمعاصرة.

4- توضيح التميّز الإدارة عبر الفاعلية والكفاءة الإدارية.

5- فهم العلاقة بين علمية الإدارة وفن تطبيقها، ومهنية الإدارة.

لتحقيق هذه الأهداف يتناول الفصل ما يأتي:

1- تعريف الإدارة.

2- المستويات الإدارية.

3- المهارات الإدارية.

4- الأدوار الإدارية.

5- الفاعلية الإدارية.

6- حقائق حول الإدارة.

مفهوم الإدارة

Management Concept

تمهيد: Introduction

تواجه المنظمات في عصرنا الحالي تحيات متنوعة تبدأ من الحاجة إلى البقاء والاستمرار وتمتد لتشمل مواجهة المنافسة، والنمو، وتحقيق الربح، وإشباع حاجات العملاء المتغيرة باستمرار وإرضائهم. بالإضافة إلى التحديات التي تؤثر في كل المنظمات مثل العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية والموارد الطبيعية وغيرها. كل هذه التحديات تتطلب وجود إدارة مدركة لحجم المخاطر التي تتعرض لها المنظمة إن لم تكن على قدر عالٍ من المسؤولية التي تأتي من إدراك طبيعة الإدارة ومهامها وأهميتها، ومهارات المدير، والعملية الإدارية. لذلك يتناول هذا الفصل شرح المفاهيم الأساسية في الإدارة وتوضيحها.

أولاً – تعريف الإدارة: Defining Management

تطورت مفاهيم الإدارة وتطبيقاتها على مدى زمني طويل، وتعددت تعاريفها وفق تطور تلك المفاهيم وحاجة المنظمات لرفع كفاءتها وقدرتها في مواجهة التحديات المختلفة التي تتعرض لها.

من هذه التعاريف نذكر:

- ✓ تايلور: الإدارة هي معرفة ماذا تريد أن تفعل بأفضل طريقة وأقل تكلفة.
- ✓ لورنس وآبلي: الإدارة هي تنمية الأفراد وليست توجيه الأشياء... انها (أي الإدارة) هي إدارة الأفراد.
- ✓ كونتز و ويريتش: الإدارة هي عملية تصميم والمحافظة على البيئة التي يعمل بها الأفراد والأداء المطلوب لجعل الفاعلية مثالية لبلوغ الأهداف.
- ✓ ساتيا وبارثاساراثي: الإدارة هي إدارة الأفراد والموارد الأخرى داخل المنظمة وخارجها لتحقيق المهمة والأهداف المحددة للمنظمة. (Satya & Parthasarathy,2,3).

ويعرّف سيرتو وزميله الإدارة بأنها عملية انجاز الأهداف التنظيمية من خلال عمل الأفراد ، وموارد المنظمة الأخرى (Samuel & Trevis, 8).

من التعريف السابقة يمكن استخلاص خصائص مهمة للإدارة:

	مهمة الإدارة:
* الإدارة هي عملية متميّزة تهتم الإدارة بالمستقبل.	وجود أهداف تسعى لإنجازها من خلال وظائف إدارية رئيسة:
* تتوجه الإدارة إلى الأفراد والموارد الأخرى.	– التخطيط. – التنظيم.
* الإدارة هي عملية تتكون من سلسلة من الأنشطة المترابطة والمستمرة.	– القيادة (التوجيه). – الرقابة.

وفيما يلي شرح لتلك الخصائص المهمة:

١ – الإدارة هي عملية: Management Process

يتم إنجاز الأهداف إذا تم استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية بكفاءة من خلال وظائف الإدارة الرئيسة وهي:

- ✓ التخطيط.
- ✓ التنظيم.
- ✓ القيادة.
- ✓ الرقابة.

٢- تحقيق الأهداف: Goals Attainment

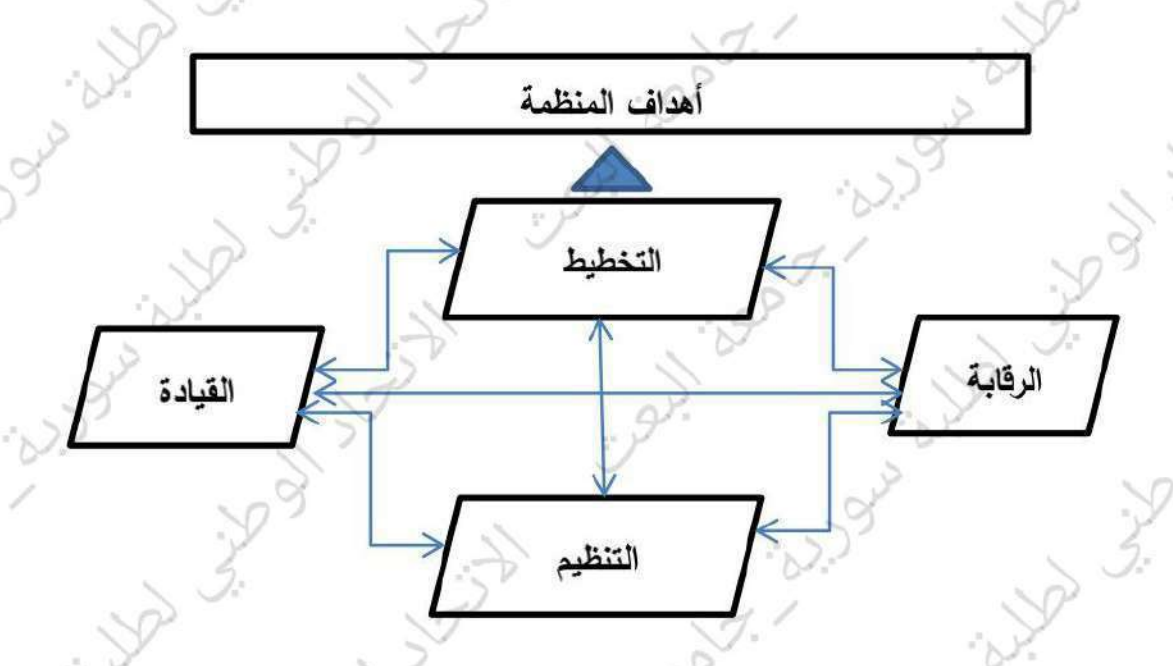
إن وظائف الإدارة لا يمكن أن تكون منفصلة بعضها عن بعض، ويستخدمها المديرون لتنفيذ نشاطات المنظمة وإنجاز أهدافها. وتعد هذه الوظائف مترابطة لأن أداء إحداها مرتبط بأداء الوظائف الأخرى. على سبيل المثال: يركز التنظيم على الإعداد الجيد للخطط الناتجة عن عملية التخطيط، بينما نظم القيادة والتوجيه يجب أن تُصمم لكي تعكس كلاً من الخطط والتصميم التنظيمي المستخدم لتنفيذ الخطط. أما الوظيفة الرابعة وهي الرقابة يجب أن تضمن صحة تنفيذ الخطط ومتابعتها باستمرار، وقد يظهر من خلال الرقابة الحاجة إلى تعديل الخطط الحالية، أو الهيكل التنظيمي، أو نظم التحفيز المستخدمة لتحقيق النجاح في إنجاز الأهداف.

يرى Peters and Waterman أن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة يجب أن يتصفوا بخصائص منها: الإنجاز، القرب من المستهلك، الاستقلالية والريادة، زيادة الإنتاجية من خلال الأفراد، التوجه بالقيمة (المرجع السابق، ٩)

نلاحظ أن عملية انجاز الأهداف المحددة وفق رؤية واضحة هي مسوّغ تأسيس منظمات الأعمال وغايتها. لهذا يجب أن يضع المدير بالحسبان عند مباشرته لعمله نقطتين مهمتين هما:

الأولى: العمل لإشباع حاجات المستهلكين وارضائهم، ولذلك ذكر *Peters and Waterman* يعد القرب من المستهلك وتوفير منتجات ذات قيمة لهم (أي للمستهلكين).

الثانية: إن المدير يجب أن يمتلك السلطة الكافية لاستثمار الموارد المتاحة: بشرية وتقنية ومالية ومعلومات بالشكل الأمثل ويتحمل المسؤولية عن استخدامها بفعالية لتحقيق أهداف المنظمة.
ويوضح الشكل (١- ١) العلاقة بين وظائف الإدارة لتحقيق الأهداف.



الشكل (١ - ١) العلاقة بين وظائف الإدارة لتحقيق الأهداف

٣- الإدارة والموارد التنظيمية: Management and Organizational Resources

ان تحقيق الأهداف يتطلب مجموعة من الموارد، التي يجب أن تكون جاهزة دائماً لضمان استمرار عمل المنظمة، والتأكد من حالة تلك الموارد وجودتها. تتضمن الموارد التنظيمية كل الأصول المتوفرة في عمليات الإنتاج وهي:

- **موارد بشرية:**

تتكون الموارد البشرية من الأفراد الذين يعملون في المنظمة ويمتلكون المهارات والمعارف الكافية لإنجاز الأعمال المطلوبة لتحقيق اهداف المنظمة.

- **موارد مالية:**

تتكون الموارد المالية من كمية النقود التي يستخدمها المديرون لشراء السلع والخدمات للمنظمة ويدفعون أجور العاملين.

- **المواد الخام:**

تتكون المواد الخام من العناصر التي تدخل مباشرة في صناعة المنتجات مثل الحديد الخام، والنفط، والفوسفات وغيرها، والتي تدخل في المنتجات النهائي بعد معالجتها وإدخال تعديلات عليها لتصبح قابلة للاستخدام من قِبل المستخدم النهائي أو اللاحق لها.

- **رأس المال:**

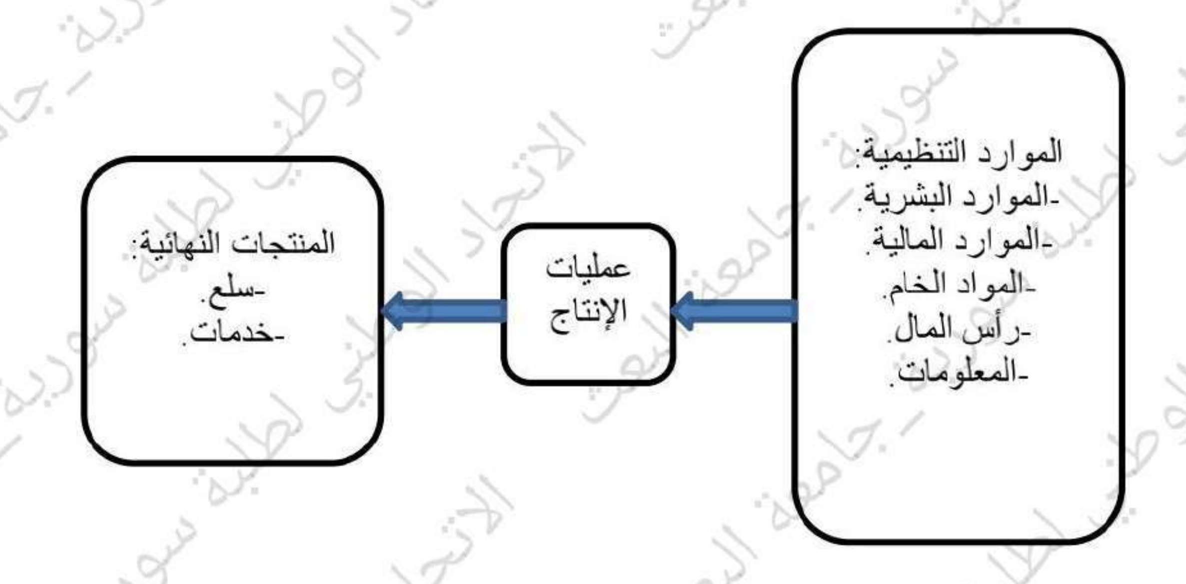
يتمثل رأس المال بالآلات والمعدات والمباني والأراضي المستخدمة في عمليات التصنيع، أن توفر الآلات والمعدات الحديثة يعد مهماً للمحافظة على مستويات عالية من الإنتاجية، بينما عدم كفايتها يؤدي إلى ضعف في القدرة التنافسية.

تحتاج المنظمات المعاصرة إلى **المعلومات** وتعدها أحد الموارد التي لا غنى عنها من أجل اتخاذ القرارات.

إن الموارد التنظيمية يتم تجميعها وتشغيلها وتحويلها إلى منتجات نهائية عبر عملية الإنتاج.

المنتج Product يأخذ شكلين:
١- سلعة مادية: Good
مثل: الملابس، السيارة، ...
٢- خدمة (غير ملموسة):
Service مثل: التعليم، والرعاية الصحية، والنقل...

الشكل (١ -٢) يوضح عملية استخدام الموارد التنظيمية.



الشكل (١ – ٢) يوضح عملية استخدام الموارد التنظيمية

ثانياً – المستويات الإدارية: Managerial Levels

تعني كلمة "مستوى " ترتيب الأشخاص بشكل متسلسل، لذلك تعبّر العبارة "مستويات الإدارة" عن ترتيب مواقع إدارية في التنظيم. لا يوجد عدد ثابت من مستويات الإدارة لمنظمه معينه، وإنما يعتمد علي حجم المنظمة، والتكنولوجيا المستخدمة، وتنوع المنتجات. وعلاوة على ذلك، لا يمكن زيادة عدد المستويات الإدارية إلى حد غير محدود، لأنه يؤدي إلى (Chandra Bose, 15):

– صعوبة التنسيق والرقابة.

–زيادة الفجوة بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

–زيادة مشكلات الاتصالات.

وتُصنف مستويات الإدارة عادة في ثلاث مستويات رئيسة على النحو الآتي:

١_ مستوى الإدارة العليا.

٢_ مستوى الإدارة الوسطى.

٣_ مستوى الإدارة الدنيا.

يؤدي المديرون في هذه المستويات وظائف ومهام تختلف حسب المستوى الإداري. وسوف نستعرض دور المدير في كل مستوى من المستويات المذكورة أعلاه كما يأتي:

١ -مستوى الإدارة العليا :

يشغل مستوى الإدارة العليا مديراً عاماً ومعاونيه، أو مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي للمنظمة. ويرتكز دور الإدارة العليا على تحديد أهداف المنظمة واستراتيجياتها وسياساتها، وتركز على تخطيط النشاطات، وتنسيق الوظائف، تعد الإدارة العليا مصدراً للسلطة ومركزاً لاتخاذ القرارات.

ويمكن تلخيص دور الإدارة العليا على النحو الآتي:

- ✓ وضع الأهداف وسياسات المنظمة.
- ✓ تحديد التعليمات وضع الميزانيات، والإجراءات، والجداول الزمنية للتنفيذ.
- ✓ إعداد الخطط الاستراتيجية للمنظمة.
- ✓ قيادة نشاطات المنظمة وتنسيقها في جميع الإدارات والمستويات.
- ✓ الاتصال مع المؤسسات والمنظمات الأخرى.
- ✓ تتحمل مسؤولية أداء المنظمة تجاه مُلّاك المنظمة.

٢- مستوى الإدارة الوسطى:

تتكون الإدارة الوسطى من مديري الأقسام، ومديري الوحدات الإدارية، ومديري الفروع، ويتحملون مسؤولية أداء وحداتهم الإدارية أمام الإدارة العليا. ويكرسون جهودهم في المهمات التنظيمية

والتوجيهية في الوحدات التي يديرونها. وعموماً يؤدي المديرون في الإدارة الوسطى المهمات الآتية:

- ✓ تنفيذ خطط المنظمة وفقًا لسياسات الإدارة العليا وتوجيهاتها.
- ✓ شرح السياسات الصادرة من الإدارة العليا للإدارة الدنيا وتفسيرها.
- ✓ وضع خطط الوحدات الفرعية للمنظمة.
- ✓ المشاركة في اختيار مستوى الإدارة الدنيا وتوظيفها وتدريبها.
- ✓ تنسيق الأنشطة داخل القسم أو الإدارة.
- ✓ إرسال تقارير الأداء والمشكلات والمقترحات إلى الإدارة العليا.

٣- مستوى الإدارة الدنيا:

يتحمل مستوى الإدارة الدنيا الإشراف المباشر على العمليات التشغيلية في المنظمة، ويتألف من المشرفين ورؤساء ورشات العمل، أي إن المدير في مستوى الإدارة الدنيا يتولى مباشرةً مهمات توجيه العاملين وإرشادهم والرقابة عليهم. وتشمل نشاطات الإدارة الدنيا:

- ✓ توزيع المهام على العاملين.
- ✓ المتابعة اليومية لأداء العاملين وإرشادهم وتوجيههم.
- ✓ التأكد من تنفيذ عمليات التشغيل وفق الخطط المرسومة.
- ✓ التأكد من توافر الموارد اللازمة لأداء العمل من مهارات فنية ومعدات ومواد أولية وأجزاء...
- ✓ الاهتمام بالعاملين وحل مشكلاتهم والحفاظ على العلاقات الإنسانية الجيدة.
- ✓ رفع مهارات العاملين من خلال التدريب.
- ✓ إعداد تقارير دورية عن الأداء.
- ✓ المحافظة على الانضباط في المنظمة.
- ✓ رفع الروح المعنوية وتعزيز روح فريق العمل وتحفيز العاملين.

والشكل رقم(١ – ٣) يوضح المستويات الإدارية.

مستوى الإدارة العليا

مستوى الإدارة الوسطى

مستوى الإدارة الدنيا أو المباشرة

والشكل رقم(١ – ٣) المستويات الإدارية

ثالثاً – المهارات الإدارية: Managerial Skills

١- المهارات الإدارية (نظرة تقليدية): Managerial Skills (A classical View)

يرتبط بكل مستوى إداري مهارات معينة يجب أن يحوزها المدير الذي يشغل منصباً في أحد المستويات المذكورة أعلاه تتناسب مع طبيعة المهام المنوطة بهذا المستوى. وبناءً على ذلك يوجد ثلاثة أنواع من المهارات ذات أهمية نسبية لكل مستوى من المستويات المذكورة أعلاه، بمعنى آخر إن أي مدير يجب أن تتوافر فيه تلك المهارات ولكن يستخدم على سبيل المثال المدير في الإدارة العليات المهارات الفكرية أكثر من المستويات الوسطى والدنيا وعلى العكس يجب أن يمتلك المدير في المستوى الإشرافي مهارات فنية أكثر من المستويات الأخرى. وسوف نوضحها وفق الآتي:

أ- المهارات الفكرية: Conceptual Skills

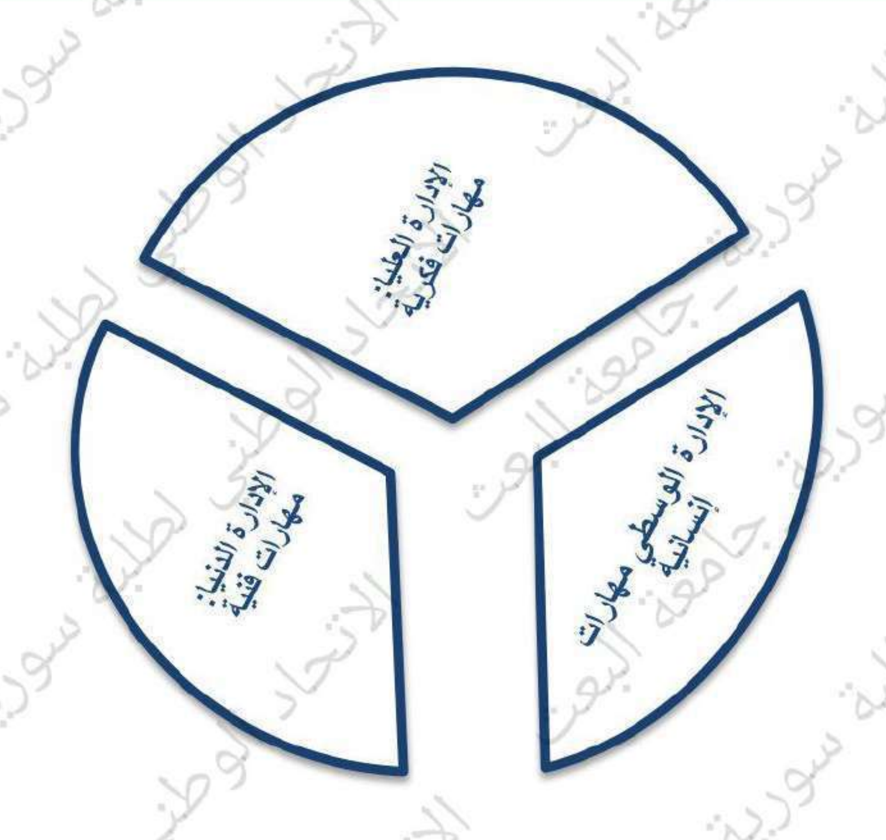
تتضمن قدرة المدير في الإحساس بالمشكلات وقدرته على التحليل والابتكار في حل المشكلات، ووضع الخطط، وتحديد الأولويات، واستشراف المستقبل، بالإضافة إلى كفاءته في التعامل مع متغيرات البيئة المؤثرة في تحقيق أهداف المنظمة.

ب- المهارات الإنسانية: Human Skills

تتضمن القدرات والمهارات المتعلقة بالتعامل مع المرؤوسين، من حيث مهارات التواصل والتفاعل، ومهارات القيادة والتحفيز والاتصال.

ج- المهارات الفنية: Technical Skills

تتضمن المهارات الفنية المعارف والمعلومات والقدرات المطلوبة لمعالجة المواقف الصعبة ومشكلات التنفيذ، ولذلك يجب أن يكون المدير قادراً على وضع البرامج التنفيذي لتحقيق الأهداف، والرقابة على التنفيذ. ويوضح الشكل (١- ٤) توزيع المهارات المذكورة حسب الأهمية النسبية لكل مستوى إداري.



الشكل (١ – ٤) توزيع المهارات المذكورة حسب الأهمية النسبية لكل مستوى

٢– المهارات الإدارية (نظرة معاصرة): Managerial Skills (A Contemporary View)

يعد أغلب الفكر الحالي في مهارات الإدارة امتداداً لقائمة المهارات الإدارية الواردة في النظرة التقليدية. والتي يحتاجها المدير لتحقيق النجاح، وهي تتحقق منطقياً بخطوتين هما:

الخطوة الأولى: تحديد النشاطات الرئيسة التي يؤديها عادة المديرون.

الخطوة الثانية: اعداد قائمة بالمهارات المطلوبة لتنفيذ تلك النشاطات بنجاح.

أما النشاطات الرئيسة التي يؤديها المديرون المعاصرون فهي على ثلاثة أنواع أساسية:

أ- النشاطات المرتبطة بالمهمة: Task-Related Activities

أن النشاطات المرتبطة بالمهمة هي الجهود الإدارية الهادفة إلى تنفيذ الواجبات الإدارية الحاسمة في المنظمة، مثل التخطيط، وتحديد الأهداف للوظائف في المنظمة، و الرقابة على العمليات والأداء.

ب- النشاطات المرتبطة بالأفراد:People-Related Activities

تتمثل النشاطات المرتبطة بالأفراد بالجهود الهادفة إلى إدارة الموارد البشرية في المنظمة، مثل تقديم الدعم للآخرين وتشجيعهم، الاعتراف بالإنجاز والمشاركة، تطوير المهارات وزرع الثقة لدى أعضاء المنظمة.

ج- النشاطات المتعلقة بالتغيير:Change-Related Activities

إن النشاطات المتعلقة بالتغيير هي الجهود الهادفة إلى تعديل مكونات المنظمة، مثل الأنشطة المتضمنة الرقابة على بيئة المنظمة الخارجية، البحث عن رؤية واستراتيجيات جديدة، تشجيع التفكير الابداعي، طبعاً لا بد من الأخذ بالحسبان المخاطر المتوقعة، وتشجيع الأفراد على قبول التغيير المطلوب.(Robbins & Decenzo,14)

رابعاً- الأدوار الإدارية: Managerial Roles

يقوم المدير بأدوار عدة تعكس مسؤوليته عن أداء المنظمة، وقدرتها على تحقيق الأهداف. وترتكز بصورة أساسية على النواحي المتعلقة بقيادة الأفراد واتخاذ القرارات، و حسب Mintzberg يؤدي المدير الأدوار الآتية (Satya, Raju,31):

١- أدوار العلاقات الشخصية: Interpersonal Roles

من أدوار العلاقات الشخصية نذكر:

- دور الرئيس الصوري (الشكلي) Figurehead :يؤدي واجبات احتفالية واجتماعية بوصفه ممثلاً للمنظمة.

- دور القائد Leader's role (سيتم بحثها في فصل لاحق).
- دور العلاقات التبادلية مع الجهات الخارجية مثل المنظمات الأخرى كالموردين والوسطاء والجهات الحكومية وغيرها.

٢- أدوار المعلومات: Informational Roles

تتضمن أدوار المعلومات ما يأتي:

- دور المتلقي Recipient Role أي يستقبل المعلومات المتعلقة بالعمليات التشغيلية في المنظمة.
- دور الموزع للمعلومات: Disseminator role أي يقوم بنقل المعلومات إلى المرؤوسين Subordinates بكل أنحاء المنظمة.
- دور الناطق الرسمي Spokesperson ويعني دور الناطق الرسمي نقل المعلومات إلى الجهات خارج المنظمة.

٣- أدوار القرارات: Decision Roles

وتتضمن ما يأتي:

- الدور الريادي: Entrepreneurial Role
- دور المسؤولية عن الاضطرابات Disturbance – handler Role
- دور موزع الموارد Resource-allocator Role
- دور المفاوض Negotiator Role

إن تلك الأدوار التي يقوم بها المدير تعكس الدور المهم للإدارة في أي نشاط، لأنها تساعد في نجاح المنظمة او أي نشاط، كما أن الإدارة تنظم عوامل الإنتاج من أجل تحقيق الانتفاع الفعال سواء كانت المنظمة صغيرة أو كبيرة، عائلية أو مصنعاً، لذلك يجب على كل منظمة تطبيق مبادئ الإدارة من أجل أن تحقق النجاح والبقاء.

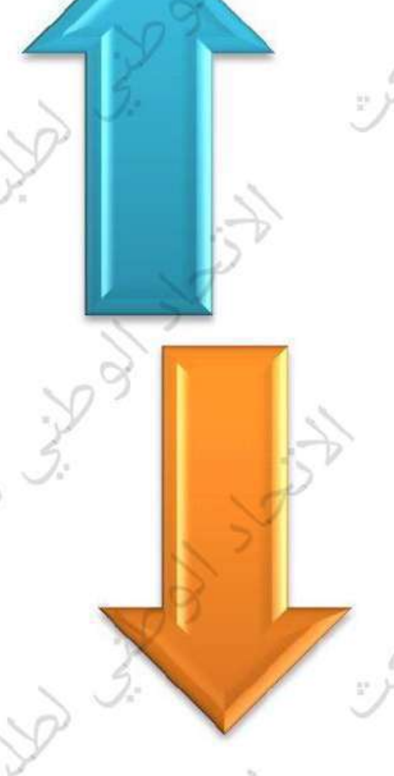
خامساً – الفاعلية والكفاءة الإدارية: Managerial Effectiveness & Efficiency

يستخدم المديرون المهارات الإدارية المختلفة ويؤدون أدوارهم لكي يتوصلوا إلى التميّز بأدائهم، من خلال تحقيق الفاعلية والكفاءة.

١- الفاعلية الإدارية: Managerial Effectiveness

تعكس الفاعلية الإدارية استخدام موارد المنظمة لتحقيق أهدافها والوصول إلى النتائج المرغوبة. إذاً عند استخدام المنظمة لمواردها المختلفة (بشرية، مالية، مادية، مواد خام، معلومات) للوصول إلى أهدافها، يمكن القول إن أداء المديرين يتصف بالفاعلية. والفاعلية تتدرج من عدم الفاعلية (عدم تحقيق النتائج المرغوبة) إلى الفاعلية وكلما ارتفع مستوى التدرج كانت الفاعلية أعلى. انظر الشكل رقم (١ – ٥)





الشكل رقم (١ - ٥)

٢- الكفاءة الإدارية: Managerial Efficiency

أن الكفاءة الانتاجية هي نسبة مخرجات المنظمة إلى جميع مواردها المستخدمة في تصنيعها. وكلما كانت النسبة أكثر ارتفاعاً كان المدير أكثر كفاءة، وبالعكس إذا كانت المواد المبددة أكثر من المستخدمة في عملية الإنتاج فالمدير غير كفء. طبعاً الموارد المستخدمة لا تعني المواد الخام فقط وإنما كل الموارد (وقد تم ذكرها سابقاً). وتتدرج الكفاءة من عدم الكفاءة إلى كفاءة مرتفعة حسب قدرة المدير على توظيف الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف بأقل تبديد للموارد.
ويمكن القول بعبارة أخرى : كلما زادت قيمة المخرجات بالمقارنة مع المدخلات ارتفعت الكفاءة.
إن عدم الكفاءة يعني نسبة الإنتاج إلى الموارد المستخدمة في تصنيعه منخفضة. مثال إذا بلغت قيمة الموارد المستخدمة (المدخلات) في الإنتاج ١٠٠٠٠٠٠ ليرة سورية وقيمة الإنتاج (المخرجات) بلغت (٩٠٠٠٠٠) ليرة سورية.

تكون الكفاءة مساوية لـ ٩٠٠٠٠٠/١٠٠٠٠٠٠=٠,٩ =(٩٠%) من قيمة المدخلات ومن ثم فالكفاءة منخفضة لأنها أقل من المخرجات.

أما إذا بلغت المخرجات ١٢٠٠٠٠٠ والمدخلات ١٠٠٠٠٠٠ فالكفاءة تساوي:

١٢٠٠٠٠٠/١٠٠٠٠٠٠= ١,٢ أي (١٢٠%) في هذه الحالة الكفاءة مرتفعة.

توجد علاقة وثيقة بين الفاعلية وبين الكفاءة كما يبين الشكل رقم (١ - ٦)

	الفاعلية تقدم جيد نحو الأهداف	عدم الفاعلية تقدم بطيء نحو الأهداف
توجد كفاءة: تسهم أغلب الموارد في الإنتاج	٤-بلوغ الأهداف بدون تبديد الموارد	١-لا تتحقق الأهداف ولا يوجد موارد مبددة
عدم الكفاءة: لا تسهم كل الموارد في الإنتاج	٣-بلوغ الأهداف و مواردها مبددة	٢-لاتتحقق الأهداف وتوجد موارد مبددة

الشكل (١ - ٦) مقارنة بين كفاءة المدير وفعاليته

نلاحظ من الشكل أن المدير يكون غير فعّال نسبياً وتبدو كفاءة المنظمة مقبولة (مربع١)، والمنظمة لا تحقق أهدافها بسبب عدم استخدام مواردها بشكل مناسب (مربع٢).

من جانب آخر، نجد أن المنظمة تحقق أهدافها على الرغم من عدم كفاءة استخدام الموارد (مربع٣)، وذلك في حال كان الطلب على منتجاتها النهائية عالياً وتبيع بأسعار مرتفعة تغطي ارتفاع التكاليف. بينما يكون المدير فعّالاً وكفئاً (المربع ٤).

وهكذا قد يكون المير فعّالاً ولكن بدون كفاءة، أو بالعكس كفئاً بدون فعالية، ومن أجل تعظيم نجاح المنظمة يجب أن تتحقق الفاعلية والكفاءة معاً (Samuel C. Trevis C., 11).

سادساً – حقائق حول الإدارة:

١- الإدارة علمٌ وفن:

تركز الإدارة – كما رأينا سابقاً – على عملية تحقيق الأهداف باستخدام موارد متنوعة وهي محدودة في الواقع، وتتأثر بعوامل بيئية عديدة تتغيّر بسرعة، وتتعامل مع الإنسان. وينبثق سؤال مهم وهو: هل الإدارة علم أو فن للتعامل مع ظواهر لا تخضع لقوانين ثابتة كما حال الفيزياء والكيمياء؟

للإجابة عن هذا السؤال يمكن أن نوضح القرائن المتعلقة بكون الإدارة علماً، والإدارة فناً وفق الآتي:

أ- **الإدارة علم**: تعد الإدارة علماً لأنها (شيخ ديب ومندو، ٣٦):

- تعتمد على ملاحظة الظواهر أو المشكلات بشكل دقيق لجمع أكبر قدر من المعلومات عنها، وتحليلها للوصول إلى أسبابها وتفسر سلوكها واتجاهاتها ونتائجها.
- تقود الملاحظة إلى استخلاص مبادئ محددة توضح مسار الظواهر واستنتاجها.
- اعتماد التجربة العلمية التي تقوم في ظل ظروف يمكن التحكم بها للوصول إلى نتائج محددة لها طابع العمومية والشمول.

وقد اعتمد علماء الإدارة _ راجع فصل تطور الفكر الإداري _ على ملاحظة الظواهر ودراستها وتفسيرها، وعلى التجارب العلمية مثل تايلور ومايو، واستخدام الأساليب الكمية في الإدارة.

ب- **الإدارة فن**: يستخدم المدير النتائج التي توصل إليها علم الإدارة ومبادئ الإدارة بأساليب مختلفة حسب الموقف والظروف السائدة في المنظمة، أو في جزء (قسم، أو

مستوى إداري) بحيث يحقق الأهداف المرسومة، وتتجلى مهارة المدير في اختيار الأسلوب المناسب للموقف واستخدامه، على سبيل المثال: يستطيع المدير تفويض السلطات (صلاحيات) لرؤساء الأقسام ويعتمد اللامركزية في اتخاذ القرارات في حال كانت تميل النشاطات للتكرار. ولكن عند ظهور مشكلة في قسم يمكن أن يلجأ لتشكيل فريق عمل لحل المشكلة، أو يسحب التفويض من رئيس القسم. لذلك يمكن القول باختصار إن الإدارة علم، ولكن تطبيقه بنجاح يحتاج إلى فن، إذاً الإدارة علم وفن بآن واحد.

٢- مهنية الإدارة:

إن السؤال المهم يتعلق فيما إذا كان يمكن احتراف العمل الإداري كما هو حال الطبيب، المحامي، المهندس؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب تحديد طبيعة المهنة وخصائصها، ومن أهم خصائص المهنة الآتي:

١ – تقوم المهنة على مجموعة متسقة ومتكاملة من المعارف والأفكار التي تُكتسب من خلال التعلّم المنظم الرسمي ويحصل عليه فئة معينة من الأفراد.

٢ – تركز المهنة على الجوانب الفكرية أكثر من الجوانب العضلية.

٣ – يخضع المنتمون إلى المهنة إلى تدريب تخصصي لاحتراف العمل واكتساب المهارات المطلوبة لممارسة المهنة من أجل اكتساب المعارف الجديدة في مجال المهنة وتطوير المهارات باستمرار.

٤ – وجود دليل أخلاقي للمهنة يوجه ممارسيها إلى تبني سلوك أخلاقي يجعل المصلحة العامة ذات أولوية على المصلحة الشخصية، ويتطلب، ألا يكون العائد المادي وحده هو الدافع الوحيد للعمل.

٥ – وجود تنظيم نقابي يحدد شروط القبول للدخول في عضويته ويمثل أعضاؤه.

من خلال ما سبق يمكن القول أن خصائص المهنة تنطبق على الإدارة ومن ثم يمكن عد الإدارة مهنة، وذلك بسبب توافر القرائن الآتية:

- إن المعارف المنظمة التي يحتاجها المدير يستطيع الحصول عليها من خلال مؤسسات تعليمية رسمية من خلال الجامعات ومعاهد متوسطة.
- وجود معاهد ومراكز تدريب حكومية وخاصة لصقل المهارات الإدارية.
- يعد تعلم أخلاقيات الإدارة جزءاً لا يتجزأ من التأهيل الإداري.
- يوجد تنظيم نقابي في الجمهورية العربية السورية

للمطالعة والفهم:

بعض الخبراء حددوا قضايا تُعزى لدور المديرين وهي:

١- يعمل المديرون مع الأفراد ومن خلالهم.

٢- المديرون هم مسؤولون ويُحَاسبون.

٣- يحدد المديرون الأهداف ويضعون الأولويات.

٤- يفكر المديرون بطريقة تحليلية ومفاهيمية Conceptually.

٥- المديرون هم وسيطون (يقومون بالوساطة) Mediator.

٦- المديرون ليسوا سياسيين.

٧- المديرون دبلوماسيون.

٨- المديرون محفزون.

٩- يتخذ المديرون القرارات.

١٠- الهدف الرئيس الأول للمديرين هو جعل منظماتهم فعالة.

١١- تعظيم الربح وتحقيق مصالح المساهمين لا تعد أهدافاً مركزية للمديرين.

١٢- الاهتمام بالعملاء يعد مهماً جداً.

١٣- التكامل الذي يحققه المديرون يعد عاملاً مهماً جداً في كل المستويات.

١٤- الضغط لتأكيد الالتزام بالمعايير التنظيمية يعد أساسياً.

١٥- العلاقة الجيدة تعد مهمة في مساعدة الزملاء لحل المشكلات المتعلقة بالمعضلات الاخلاقية.

١٦- أغلب المديرين يبحثون عن النصيحة من الآخرين من أجل التعامل مع المضلات الأخلاقية.

الفصل الثاني

بيئة منظمات الأعمال

Environment of Business Organization

أهداف الفصل:

١- توضيح مفهوم بيئة المنظمة وخصائصها.

٢- التعريف بأقسام عوامل البيئة المؤثرة في المنظمة.

٣- توضيح عوامل البيئة الداخلية وعوامل البيئة الخارجية للمنظمة.

٤- تزويد الطالب بمهارات التحليل والتنبؤ بتغيرات البيئة.

لتحقيق هذه الأهداف يتناول الفصل ما يأتي:

١- مفهوم بيئة المنظمة.

٢- عوامل بيئة المنظمة.

الفصل الثاني
بيئة منظمات الأعمال
Environment of Business Organization

تمهيد: Introduction

تعمل المنظمات في إطار بيئة مفتوحة، وتتفاعل مع الكثير من العوامل، حيث تتفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية لتوفير المدخلات الضرورية لعملياتها من مواد أولية، وأجزاء مصنعة ونصف مصنعة، وطاقة ومعلومات ومهارات بشرية متنوعة وموارد مالية وغيرها، وتقدم للبيئة الخارجية سلعاً وخدمات ومعلومات وضرائب ورسوماً للدولة وغيرها.

أولاً – مفهوم بيئة المنظمة: Concept of Organization Environment

١- تعريف بيئة المنظمة:

تتكون بيئة المنظمة من مجموعة القوى المحيطة بالمنظمة التي يمكن أن تؤثر في طريقة عملها وإمكانية حصولها على الموارد التي تعد نادرة عموماً. ويتعين على المنظمة أن تفهم على نحو سليم البيئة من أجل إدارتها بفعالية وتسمح لها باقتناص الفرص وتجنب التهديدات (المخاطر) التي تنشأ نتيجة التغيّر في قوى البيئة الخارجية. ولهذا يجب على إدارة المنظمة تحليل تلك العوامل والتعرف إلى اتجاهات تطورها عند تحديد الأهداف ورسم السياسات ووضع الاستراتيجيات.

وتعرّف بيئة المنظمة بأنها مجموعة من العوامل أو القوى المختلفة داخل المنظمة نفسها وخارجها وتؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها، ويتعين على إدارة المنظمة أن تتخذ قراراتها في إطارها، وتمثل في الوقت نفسه فرصاً للمنظمة أو تهديدات.

٢ – خصائص بيئة المنظمة:

تعمل المنظمات في بيئة متغيرة باستمرار، وفي ظروف عدم التأكد، ومن ثم لابد من تعّرف التغيرات التي تحدث في تلك البيئة. فإن لم تحسن الشركة تعرّفها وتعرف اتجاهات تطورها فستؤدي إلى نتائج غير متوقعة وقد تؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

وتتصف البيئة بخاصتين هما:

١- **بشدة التغير.**

٢- **التعقد البيئي.**

تعني **شدة التغير البيئي** Environmental Change درجة استقرار بيئة المنظمة. حيث تشير بيئة المنظمة المستقرة إلى انخفاض درجة التغير فيها (مثلاً لا يتزايد عدد المنافسين) .

بينما البيئة غير المستقرة فتعني ارتفاع درجة التغير في البيئة (مثل أثر التطور المستمر في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نشاط الشركة).

و يتعلق **التعقد البيئي** Environmental Complexity بعدد عوامل بيئة المنظمة المؤثرة في نشاط الشركة من عملاء وموردين و وسطاء ومنافسين وعوامل سياسية وثقافية واقتصادية وغيرها، و بحجم المعلومات المطلوبة عن تلك العوامل.

كلما زاد عدد عوامل البيئة وحجم المعلومات ارتفعت درجة تعقد بيئة المنظمة، وبالعكس كلما كان عدد العوامل أقل والمعلومات المطلوبة أقل، كانت بيئة المنظمة أبسط.

٣- **أهمية بيئة المنظمة:**Concept of Organization Environment

تظهر أهمة البيئة من خلال الدور الاستراتيجي الذي تقوم به عوامل بيئة المنظمة من خلال حاجة المنظمة لإجراء التنبؤات بالتغيرات في البيئة، واتجاهاتها المستقبلية، التي ترتبط بها أهداف الشركة و استراتيجياتها التي يمكن التعبير عنها بصيغة أخرى: توفير القدرة على الاستعداد المسبق لمواجهة التغيرات المحتملة ووضع الاستراتيجيات المناسبة لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات، لأن الشركة تركز على الفرص التي تلوح في البيئة الخارجية، وكذلك العمل على تجنب التهديدات المحتملة، من خلال توظيف نقاط القوة لديها لاستغلال الفرص، وتجنب التهديدات، وتبيّن للمنظمة نقاط الضعف لديها لمعالجتها وتحويلها إلى نقاط قوة أو تحييدها.

ثانياً – عوامل بيئة المنظمة: Marketing Environment Factors

قسم العلماء عوامل بيئة المنظمة إلى نوعين رئيسين وفق الآتي:

أ) البيئة الداخلية.

ب) البيئة الخارجية.

المزيد عن بيئة المنظمة (مثال عن بيئة التسوق):

تحتاج الشركة إلى تحليل التغيرات في عوامل بيئة المنظمة، أي إجراء مسح للبيئة Scanning of Environment، تتبع هذه الاتجاهات من مصادر مختلفة اجتماعية ، اقتصادية، وتكنولوجية، ومن المنافسة، ومن البيئة القانونية والتشريعية. وسوف نوضح مسح بيئة المنظمة من خلال المثال الآتي:

انخفضت نسبة البالغين ممن يتناولون البن من ٧٥% في عام ١٩٩٢ إلى ٥١% في عام ٢٠٠٣. إن التحليل الخاص بالسن أشار – من ناحية أخرى – إلى ارتفاع نسبة ممن يتناولون البن للفئة العمرية من ١٨ – ٢٤ سنة من ١٩% في عام ١٩٩٨ إلى ٢٩% ٢٠٠٣.

ما أنواع الأعمال التي قد تتأثر نتيجة هذا الاتجاه الجديد في استهلاك البن؟

يُستنتج من المثال: أن هذا الاتجاه قد يؤثر في صناعة البن، وخدمات المقاهي، والمتاجر التي تبيع البن. ويتطلب التنبؤ بمستقبل البن معرفة عدد السنوات التي سيستمر بها هذا الاتجاه، ومعدل النمو أو الهبوط في استهلاك كل مجموعة من المجموعات المختلفة. وبما أن الخبراء يضعون فرضيات مختلفة، فإن مدى التوقعات يتراوح بين الهبوط في استهلاك البن بمقدار ٣٠% في عام ٢٠٠٨ ، والنمو بمقدار ٧% في العام نفسه.

يتطلب المسح البيئي تفسير الاتجاهات، أي لماذا ينخفض استهلاك البن؟

تميل إحدى هذه التفسيرات إلى الاعتقاد بتحول المستهلكين من تناول البن إلى تناول مشروبات أخرى، مثل المياه الغازية والعصير أو المياه، حصلت هذه الفكرة على تأييد من حقيقة زيادة استهلاك المشروبات الغازية من ٢٣ غالوناً في عام ١٩٧٠ إلى ٥٤ غالوناً في عام ٢٠٠٣. التفسير الآخر لانخفاض استهلاك البن هو التحول في تفضيلات المستهلكين من أنواع البن الشائعة الاستخدام إلى أنواع أكثر غلاءً، ومن ثم خفض المستهلكون استخدام البن للمحافظة على مستويات الإنفاق السابقة على البن من دون زيادة.

أ) **البيئة الداخلية**: تتألف البيئة الداخلية من مالكي المنظمة، ومجلس الإدارة، والمنسقين، وبيئة العمل المادي، والثقافة، وأقسام المنظمة، والموارد البشرية. تعد البيئة الداخلية مصادر نقاط قوة المنظمة وضعفها.

ب) **البيئة الخارجية**: تعد البيئة الخارجية مصادر الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة. تتألف البيئة الخارجية من العوامل السياسية والقانونية، الاقتصادية، والتكنولوجيا، الاجتماعية، والطبيعية والثقافة. تتكون البيئة الخارجية من نوعين، وهما:

١) بيئة المهام أو البيئة الخارجية الجزئية.

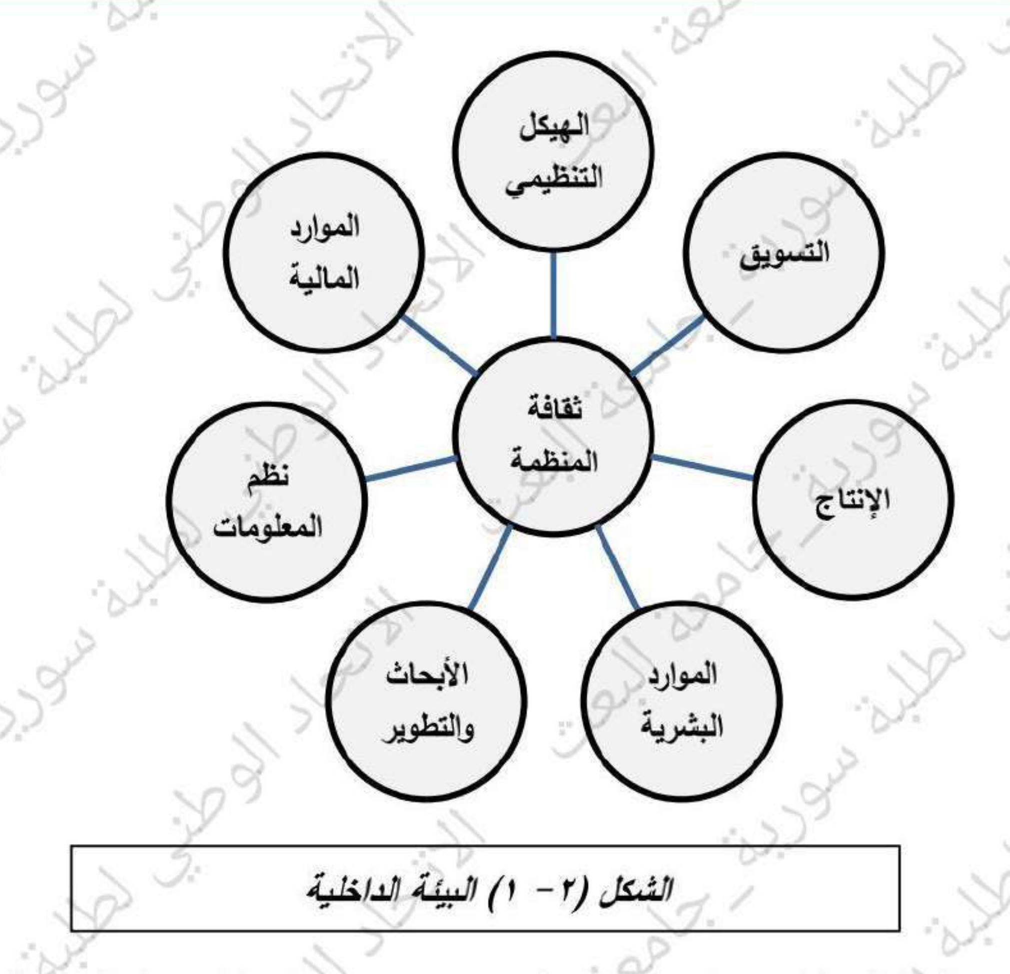
٢) البيئة الكلية أو غير المباشرة.

١) **بيئة المهام**: تتألف بيئة المهام من العوامل المحيطة بالمنظمة وتؤثر فيها بشكل مباشر ولذلك تُدعى **البيئة الخارجية الجزئية (المباشرة)**. وسوف نتعرف على تلك العوامل لاحقاً.

٢) **البيئة الكلية**: تتألف من العوامل الخارجية التي يتصف تأثيرها بالعموم أي على كل المنظمات وهي عوامل **البيئة الخارجية الكلية (الغير مباشرة)**. وسوف نتعرف على تلك العوامل لاحقاً.

١ –البيئة الداخلية: Internal Environment

يتأثر نشاط المنظمة بمجموعة من العوامل التي في داخلها، إن العوامل التي تعمل داخل الشركة وتؤثر في نشاطها تدعى البيئة الداخلية وتتكون من: الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وموارد الشركة (إنتاج، تسويق، مالية، موارد بشرية، بحوث وتطوير، ونظم معلومات) وتخضع لسيطرة الإدارة. نظر الشكل رقم (٢-١).



الشكل (٢- ١) البيئة الداخلية

تحدد البيئة الداخلية مدى قدرة الشركة على استخدام جميع مواردها الإدارية والتنظيمية والمالية والبشرية في تحقيق ميزة تنافسية تمكّنها من التفوق على المنافسين، وهذا يتطلب تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في أدائها.

الميزة التنافسية هي ميزة تحصل عليها الشركة بالمقارنة مع المنافسين من خلال تقديم قيمة للمستهلكين أكبر مما يقدمه المنافسون، إما من خلال أسعار أقل من المنافسين أو تقديم منافع أكثر مما يفعله المنافسون(Kotler & Armstrong,204).

وطبقاً لذلك على الشركة أن تعمل بكفاءة، وتضمن الجودة العالية للسلع، وتمتلك القدرة على التجديد والابتكار، وأن تتوفر لديها القدرة على الاستجابة لحاجات العملاء.

سنتناولها باختصار على النحو الآتي:

- **الهيكل التنظيمي:** The Organizational Structure

يحتاج وضع الاستراتيجية موضع التطبيق إلى هيكل تنظيمي مناسب. فقد تتطلب الاستراتيجية تغيير الهيكل التنظيمي أو تعديله، لذلك لابد من إجراء مراجعة للهيكل التنظيمي عند وضع الاستراتيجية من أجل تحديد عناصر القوة والضعف في الهيكل التنظيمي الحالي، وضمان التنسيق بين جميع الوحدات التنظيمية، وتحقيق الانسجام بينها لإنجاز أهداف الشركة.

- **الموارد البشرية:** The Human Resources

يجب على واضع الاستراتيجية تحليل الموارد البشرية لتحديد نقاط القوة والضعف فيها، وحتى تتم تنمية نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل الوظائف وتوصيفها، و الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتحفيز العاملين وتقويمهم بصورة مستمرة وتنميتهم.

- **الموارد المالية:** The Financial Resources

تحتاج الشركة إلى التأكد من قدراتها المالية الحالية ومصادر التمويل الممكنة لتمويل عملياتها الجارية أو الاستثمارية، وتحديد نقاط القوة والضعف في سياستها المالية، لذلك تقوم الإدارة المالية بتقدير كمية الأموال التي تحتاجها الشركة لاستثمارها في الأصول الثابتة والمتداولة ومصادرها وتكاليفها.

-**البحوث و التصميم:** The Research & Designing

إن الشركات القادرة على تطوير منتجاتها أو ابتكار منتجات جديدة، أو تطوير أساليب الإنتاج والتسويق تحظى بسمعة عالية، وتلقى منتجاتها قبولاً أكثر من قبل العملاء بالمقارنة مع الشركات المقلدة. ويقوم قسم الأبحاث والتصميم في الشركة بتطوير مواصفات وخصائص السلع وتصميمها بشكل أفضل، ومن أجل تحسين كفاءة عمليات الإنتاج لزيادة جودة المنتجات وتخفيض تكاليفها، فإن قسم الأبحاث والتصميم يهتم كذلك بتطوير أساليب الإنتاج، وتقود نتائج البحوث والتصميم إما إلى ابتكار منتجات جديدة تماماً أو تطوير المنتجات الحالية.

- **نظم المعلومات:** Information Systems

تتناول نظم المعلومات Information Systemsعملية جمع البيانات وتنظيمها ومعالجتها وتوزيعها لمن يريد استخدامها، وتُستخدم نظم المعلومات من أجل توفير المعلومات الدقيقة والمناسبة اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية. (تفاصيل أكثر حول نظم المعلومات التسويقية في وحدة بحوث التسويق).

- **التسويق:** The Marketing

يتناول التسويق سياسات المنظمة في تحديد واختيار السياسة السعرية، سواء بالنسبة للمنتجات الحالية أم الجديدة. وكذلك سياسة التوزيع والترويج وتطوير المنتجات. وتحصل المنظمة على المعلومات اللازمة لتقويم سياساتها التسويقية من خلال بحوث السوق وبحوث المنتج والتوزيع والترويج وبحوث المستهلك، وتحديد نقاط القوة والضعف في عناصر المزيج التسويقي.

- **الإنتاج:** Production

يتناول عنصر الإنتاج تحديد نقاط القوة والضعف في إدارة العمليات والإنتاج، وتتضمن العوامل الإنتاجية:

- مزايا أنظمة التصنيع وعيوبها.
- مزايا المنتج وعيوبه.
- فعالية أنظمة الرقابة على المخزون .
- تكاليف الموارد والأجزاء، وتحليل المواصفات الفنية للسلعة.
- كفاءة التخطيط والجدولة والسيطرة الإنتاجية .
- مزايا التخطيط الداخلي للمصنع وعيوبه وإمكانية تطوير الطاقة حالياً ومستقبلاً .
- مراجعة برامج الصيانة والتدريب والتطوير والأمن والسلامة الصناعية (ياسين ،٧٨).

- **ثقافة المنظمة:** Organization Culture

تُعرّف ثقافة المنظمة بأنها مجموعة القيم المشتركة داخل الشركة، وتحدد بدرجة كبيرة كيف يتصرف الموظفون(Robbins & Decenzo,174).

تسهم الثقافة التنظيمية في تكوين الإحساس بالانتماء إلى المنظمة والشعور بالتميّز والاستقرار ، وتعد دليلاً يرشد العاملين في الشركة إلى سلوك مرغوب، من أمثلة القيم: الإبداع والابتكار، والمشاركة، والاهتمام بالجودة وغيرها.

٢ - البيئة الخارجية الكلية: External Macro environment

تتكون البيئة الخارجية الكلية من العوامل التي لا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة، وإنما تفتح أمامها فرصاً جديدة، أو تهددها بمخاطر جديدة، وعلى المنظمة أن تراقب هذه العوامل وتتكيّف معها انظر الشكل رقم (٢-٢). وهذه العوامل هي:

أ - العوامل السكانية: Demographics

يجب أن تحظى العوامل السكانية باهتمام كبير من قِبل إدارة المنظمة، و التغيّرات في البيئة السكانية لا تخضع لسيطرة المنظمة، ولكن يمكن مراقبتها وتحليلها والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية، ومن العوامل السكانية التي يجب مراقبتها وتحليلها:

- عدد السكان ومعدل النمو.
- توزع السكان من حيث العمر والجنس.
- الكثافة السكانية حسب المناطق الجغرافية.
- التوزيع السكاني بين الريف والمدينة.
- المستوى التعليمي.
- التنقلات السكانية من منطقة إلى أخرى.
- العائلة.
- المهن وطبيعة عمل الأفراد.

أمثلة عن البيئة السكانية

- إن انخفاض معدل الولادات سيؤدي إلى شيخوخة السكان ، ومن ثم سينخفض الطلب على سلع الأطفال بينما ستنمو الحاجة إلى السلع التي يحتاجها الكبار.
- تتذكر أمهاتكم وجداتكم إعلانات تركز على خصائص المنتجات المنزلية، مثل منظف الغسيل الذي يجعل الملابس " أكثر بياضاً من الأبيض"، في سبعينيات وثمانينيات القرن العشرين بدأت الإعلانات تقلص الهوة بين الجنسين

ب - **العوامل الاقتصادية:** Economic Factors

يتعلق المستوى العام للقدرة الشرائية للأفراد بالمستوى الحالي للدخول، وبالأسعار ومدخرات الأفراد والقدرة على الاقتراض، ويؤثر على القدرة الشرائية الانكماش الاقتصادي والمستوى العالي للبطالة، وكلفة الاقتراض المرتفعة.

يوجد العديد من العوامل الاقتصادية من أهمها:

- معدل النمو الاقتصادي واتجاهاته.
- مستويات الدخل وتوزيعه.
- معدلات الفائدة ومعدل التضخم.
- أسواق المال واسواق السلع وحجم التوظيفات الاستثمارية.
- السياسات المالية والنقدية .
- السياسات الزراعية والصناعية وسياسات التصدير والاستيراد.
- جودة البنية التحتية والخدمات الحكومية الأساسية مثل النقل والمصارف والاتصالات ووفرة المخازن والضمانات وغيرها.
- السياسات الاستثمارية والتخطيط الطويل الأجل.

المزيد عن العوامل الاقتصادية: *يعد الدخل عاملاً مهماً جداً بالنسبة للمسوّق، لذلك يهتم بتقسيمات دخل المستهلك الذي يحدد القدرة الشرائية للأفراد. يتكون دخل الأفراد من :*

الدخل الإجمالي Gross Income*: المبلغ الإجمالي من النقود الذي يحصل عليه الفرد سنوياً.*

الدخل الجاهز للتصرف Disposable Income*: النقود التي هي في تصرف المستهلك بعد دفع الضرائب، وتستخدم لتأمين حاجاته من الغذاء والسكن والملابس والنقل والعناية بالصحة.*

الدخل غير المقيّد Discretionary Income *: وهي النقود التي تبقى لدى المستهلك بعد دفع الضرائب وشراء الضروريات، ويُستخدم من أجل الإنفاق على رفاهية الفرد.*

جـ - العوامل الطبيعية: Natural Factors

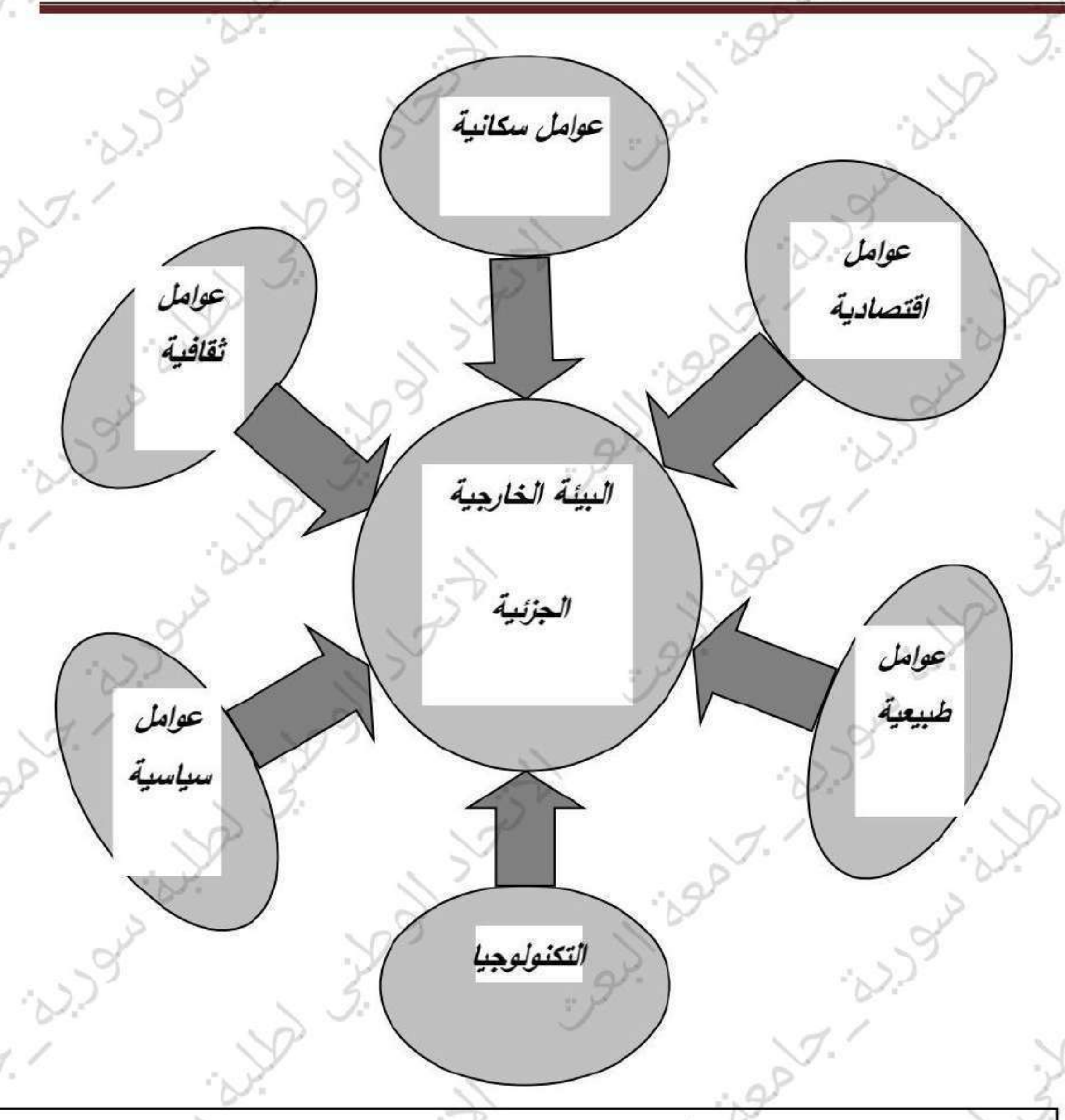
تهتم المنظمة بالموارد الطبيعية لأنها محدودة وتحتاجها بوصفها مدخلات، ولهذا تهتم المنظمة بمدى وفرتها وتكاليف الحصول عليها وجودتها. وتوجد مشكلات كبيرة تقف أمام المنتجين مثل ندرة المواد الخام والطاقة، وهذا يضع على كاهل المنظمة مسؤولية البحث المستمر عن وسائل تحسين الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة، والبحث عن البدائل (مواد صناعية)،

وقد زاد الاهتمام بالاعتبارات الطبيعية بسبب انتشار تلوث الهواء والماء والتربة والضجيج، والتخلص من النفايات.

من أهم عوامل البيئة الطبيعية :

- ندرة المواد الأولية وصعوبة الحصول على بعضها .
- الارتفاع المستمر في أسعار الطاقة .
- التلوث المتزايد للبيئة .
- تدخل الحكومة في عملية الاستخدام العقلاني للموارد الطبيعية وإعادة إنتاجها .

يجب أن تدرك الشركات أن الأفراد يرغبون بالمنتجات ذات الجودة الأفضل والسعر الأقل، ولكن ليس على حساب جودة الحياة Quality of Life (Rudani,57).



الشكل (٢-٢)البيئة الخارجية الكلية *(يشير اتجاه الأسهم إلى أن البيئة الكلية تؤثر في البيئة الجزئية)*

د – التكنولوجيا: Technology

يجب أن تستخدم المنظمة جميع الإمكانيات المتوفرة من أجل معرفة اتجاهات تطور البحوث التطبيقية، والبحث عن أساليب بديلة لنشاطها. وتتجلى آثار التقدم التكنولوجي في نشاط المنظمة وفق:

- ✓ يُثمن العملاء قيمة المنتجات المرتكزة على التكنولوجيا المتقدمة أكثر على أساس الجودة والخدمة والعلاقة، مثال: قد يحصل بائع أجهزة الحاسوب على دخل مستمر إذا باع الحواسيب بسعر منخفض وحصل على عقود خدمات طويلة الأمد.
- ✓ توفر التكنولوجيا قيمة اكبر للعملاء من خلال تطوير منتجات جديدة.

مثال: يوجد سيارات تعمل بنظام تجول يستخدم الأقمار الاصطناعية لمساعدة السائق على الوصول إلى أي مكان. يندرج تحت هذا التطوير رادار لتجنب الاصطدام، ويخفض الحاجة إلى الرقابة على الرحلة، ويخفض سرعة المحرك، وحتى يستخدم المكابح.

- ✓ يمكن أن تغير التكنولوجيا المنتجات الحالية وأساليب إنتاجها. مثال: يستخدم عدد من الشركات التطور التكنولوجي بما يسمح بإعادة تدوير المنتجات من خلال دورة إنتاج لمرات عدة.

مثال: *يتوقع اتحاد الجمعية الوطنية لاسترداد العبوات البلاستيكية (الولايات المتحدة الأمريكية) أن يتم تدوير ٥٠% من العبوات البلاستيكية(إعادة استخدامها في الصناعة) من أجل صنع خيوط البوليستر التي تُستخدم في كل شيء من الكنزات إلى مواد التنجيد.*

- ✓ أدت تقنيات الأعمال الإلكترونية إلى النمو السريع في السوق الرقمية Marketspace، والتي تمثل التبادل الإلكتروني المرتكز على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك باستخدام الحاسوب والاتصالات المعقدة والعروض الرقمية. وأصبحت المنظمات تستخدم تطبيقات الشابكة (الانترنت) لدعم استراتيجيات الأعمال الالكترونية.
- ✓ يجب متابعة جميع اتجاهات التطور العلمي والتقني. إن نتائج البحث العلمي والتطور التقني ذات نتائج بعيدة الأجل، يصعب التنبؤ بها جميعاً.

المزيد من المعرفة حول التكنولوجيا

- تستخدم المنظمة شبكة ويب داخلية (ضمن حدود الشركة) تدعى الانترانت *Intranet*، والتي تعد شابكة خاصة (انترنت خاص) قد يرتبط بالشابكة (الانترنت) أو لا يرتبط. أما الاكسترانت *Extranet* فهي تكنولوجيا ترتكز على الشابكة (الانترنت) تسمح بالاتصال بين المنظمة ومورديها وموزعيها وشركائها الآخرين مثل وكالات الإعلان (*Kerin, 84*).
- بدأت المنظمات الآن استخدام الواقع الافتراضي *Virtual Reality(VR)* وهو عبارة عن تكنولوجيا تسمح للمستخدمين بتجربة بيئات مولّدة حاسوبياً، ثلاثية الأبعاد من خلال الصوت والصورة واللمس، لجمع ردود فعل المستهلك نحو تصاميم السيارات الجديدة، والمطابخ، والمشاهد الخارجية للمنازل، وغيرها(*Kotler,170*).

هـ - العوامل السياسية: Political Factors

تتضمن العوامل السياسية القوانين والتشريعات الحكومية، والتي تسمح للمنظمات بصورة صحيحة التعامل في الأسواق، واختيار مجالات الاستثمار، والبحث عن إمكانيات زيادة كفاءة الإنتاج بأقصى ما يمكن، في إطار التشريعات الموجودة. يجب على إدارة المنظمة التعرّف إلى القوانين والتشريعات المختلفة في الدولة من أجل تطبيقها طوعاً وليس مجرد المعرفة فقط.

يوجد العديد من العوامل السياسية المؤثرة في نشاط المنظمة منها:

- تشريعات تنظيم نشاط قطاع الأعمال، وخصوصاً التشريعات ذات العلاقة المباشرة بالتسويق، مثل قانون المنافسة، وحماية المستهلك.
- التشريعات المالية والنقدية التي تؤثر في الجهود التسويقية مثل الإنفاق الحكومي والتشريعات الضريبية.
- السياسات الحكومية ذات الطابع الاجتماعي مثل حماية البيئة، ودعم القطاع الزراعي، والمحروقات، وكذلك السياسات الحكومية ذات الطابع الاقتصادي مثل التعريفات الجمركية، وحصص الاستيراد لبعض المواد.

كما يتأثر نشاط المنظمة على الصعيد الدولي بالاستقرار السياسي في أسواق الدول المستهدفة، والمشكلات السياسية والصراعات الإقليمية والدولية.

و – العوامل الاجتماعية و الثقافية: Socio – Cultural Factors

يظهر اثر العوامل الاجتماعية والثقافية في أذواق المستهلكين وتفضيلاتهم، حيث يشتري الأفراد السلع والخدمات التي تتناسب مع المعايير الاجتماعية والثقافية السائدة في مجتمع معين.

الثقافة هي مجموعة من القيم والأفكار والمواقف التي يتعلمها ويشترك بها أعضاء جماعة معينة، تؤثر الثقافة في مدركات المجتمع وتفضيلا ته وسلوكياته، وينمو الأفراد في مجتمع معين يشكّل قيمهم ومعتقداتهم الأساسية، ويتشرّب الأفراد رؤية واسعة تحدد علاقاتهم مع الآخرين(Kotler &Armstrong,86).

تحدد عوامل البيئة الثقافية سلوك أفراد المجتمع في إطار مجتمع محدد، يتمسك الأفراد بقيم وتقاليد معينة تتميز عادة بالثبات، هذه التقاليد تشكل علاقات وسلوكيات تؤثر في الحياة اليومية للأفراد. تورّث هذه التقاليد للأبناء وتوطد أكثر بوساطة القوانين والسلطات الحكومية، ومن أبرز العوامل الثقافية أهميةً الدين وحماية العائلة والشرف، ثم الصداقة واحترام الذات والصحة، وغيرها. يساعد التعرف على العوامل الاجتماعية والثقافية المنظمات على تصميم المنتجات والبرامج الترويجية بفعالية وفق البيئة الاجتماعية والثقافية (Rudani,57).

ط- البيئة الدولية: International Environment إن أغلب الدول تشجع التجارة الحرة (مع بعض القيود وفقاً لمصالحها)، وتتعامل الكثير من المنظمات مع مستهلكين في دول عديدة وعليها أن ترضيهم جميعاً بالرغم من الاختلافات بينهم نتيجة التنوع الثقافي والاجتماعي واختلاف التقاليد والعادات وغيرها، كما أن العولمة شجعت الشركات متعددة الجنسيات على تنفيذ عملياتها في دول عدة. وعلى رجل التسويق أن يعمل بمقولة: اعمل محلياً، ولكن فكر عالمياً Act Locally, But Think Globally

وكل منظمة سواء كانت صغير أو كبيرة تتأثر بالبيئة الدولية (المرجع السابق، ٥٨)

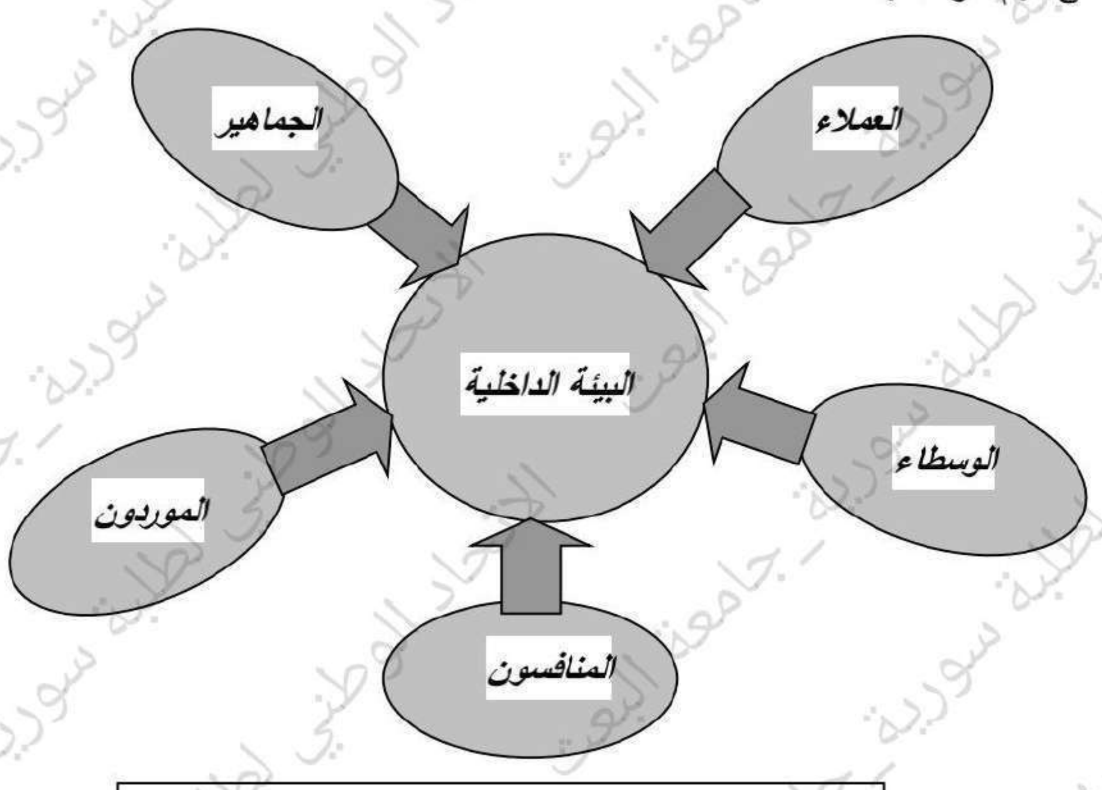
٣- البيئة الخارجية الجزئية: Microenvironment

هي مجموعة العوامل التي تؤثر في المنظمة بصورة مباشرة، وتتكون من الموردين والوسطاء والمنافسين والعملاء ومجموعات الاتصال. انظر الشكل رقم (٢-٣).

أ – الموردون: Suppliers

يؤثر الموردون بشكل جدي في النشاط التسويقي للمنظمة، لأنهم يوردون إليها مستلزمات التشغيل الضرورية كافة لإنتاج السلع والخدمات. لذلك يجب على إدارة التسويق مراقبة أسعار المواد الأولية، لأن زيادة أسعارها قد يؤدي إلى زيادة أسعار منتجاتها، وكذلك عدم توفر مادة

معينة بكمية كافية و الإضرابات وحوادث أخرى قد يؤدي إلى عدم انتظام توريد المنتجات لعملائها. ومن نتائج ذلك في المدى القصير عدم الاستفادة من إمكانيات البيع المتوفرة، أما على المدى الطويل فهذا قد يؤدي إلى تقويض سمعة الشركة وابتعاد العملاء عنها. وفق مفهوم إدارة علاقات العملاء، وسعي المنظمة إلى تقديم قيم حقيقية لعملائها، يجب عليها أن تعامل الموردين على أنهم شركاء لها.



الشكل(٢-٣) البيئة الخارجية الجزئية (المباشرة)

ب – الوسطاء: Intermediaries

يتكون الوسطاء من المنظمات والأفراد الذين يساعدون الشركة في نقل منتجاتها وترويجها وتوزيعها في الأسواق وهم الوسطاء التجاريون، وكذلك المنظمات المختصة بنقل السلع وتخزينها، ووكلاء تقديم الخدمات التسويقية، والمؤسسات المالية. يجب أن يتم اختيار هؤلاء الوسطاء بحذر شديد، لأن الاختيار الخاطئ قد يحرم الشركة من فرص تسويقية أفضل.

يعد الوسطاء عنصراً من نظام تقديم القيمة الموسع، ويجب أن تسعى المنظمة إلى إنشاء علاقات مرضية مع العملاء، و يجب أن تشارك الوسطاء وبفعالية، لجعل الأداء مثالياً في كامل نظام التوزيع (Kotler & Armstromg,66).

جـ – العملاء: Customers

تتعامل المنظمة مع نوع أو أكثر من العملاء ولكل نوع خصائص معينة تؤثر في نوعية حاجاته من السلع والخدمات وحجمها، ويتعين عليها تلبية حاجات كل منهم وإرضاؤه. ويُقسم العملاء إلى الأنواع الآتية:

أ- المستهلكون النهائيون: وهم الأفراد والأسر الذين يشترون السلع والخدمات من أجل، الاستهلاك الشخصي .

ب – الصناعيون: الشركات التي تشتري السلع و الخدمات من أجل استخدامها في إنتاج منتجات أخرى.

جـ – الوسطاء:ا لشركات التي تشتري المنتجات من أجل إعادة بيعها والحصول على أرباح.

د – المؤسسات الحكومية: الشركات الحكومية التي تشتري السلع والخدمات من أجل استخدامها في مجال الخدمات الاجتماعية، أو من أجل منحها لمن يحتاجها .

د – المنافسة: Competitors

إن المنظمة التي لا تستطع إشباع حاجات المستهلكين بفعالية كما يفعل المنافسون، فهي لن تصمد طويلاً في السوق. في أحيان كثيرة يحدد المنافسون ما يباع في الأسواق، وبأي سعر وليس المستهلك، ويجب أن نعلم أن المنافسة لا تقتصر فقط على الأسواق والحصول على أكبر حصة من المستهلكين، وإنما قد تكون على الموارد البشرية والمواد الأولية ورؤوس الأموال وحق استخدام التقنيات الجديدة. يجب على الشركة أن تأخذ بالحسبان عند صياغة إستراتيجية التسويق: مستويات المنافسة، وعناصرها.

وتضم المنافسة العناصر الآتية: سهولة الدخول إلى الأسواق، قوة التفاوض للموردين والمشترين، المنافسين الحاليين، الشركات الصغيرة المنافسة.

يتعلق العنصر الأول **بدخول** Entry منافسين جدد: يزيد المنتجون الإضافيون قدرة الصناعة على توفير المنتجات ومن ثم تتجه الأسعار نحو الانخفاض. عندما تقوم المنظمة بالتعرف إلى بيئتها، يجب أن تأخذ بالحسبان وجود حواجز أمام دخول شركات جديدة إلى الأسواق، قد تأتي هذه الحواجز من الحاجة إلى رأس المال، أو نفقات الإعلان، أو نوع المنتج، القدرة على النفاذ في قناة التوزيع، أو تكاليف تحول المستهلكين إلى منتجات المنافسين. إن التكلفة الأعلى تشكل سبباً قوياً يحول دون دخول منافسين جدد.

ويجب أن تأخذ الشركة بالحسبان عند تحليل المنافسة **قوة المشترين والموردين** Power Of Buyers & Suppliers وهي تمثل العنصر الثاني للمنافسة. يزداد المشترون قوةً عندما يكون عددهم قليلاً حيث تكون تكاليف التحول منخفضة، أو يمثل المُنتج حصة مهمة من التكاليف الإجمالية للمشتري. يقود العامل الأخير المشترين لممارسة ضغوط مهمة على المنافسة السعرية، ويحصل الموردون على القوة عندما يكون المُنتج حاسماً للمشتري، وعندما تزداد تكاليف التحول بشكل كبير.

أما العنصر الثالث وهو **المنافسون الحاليون والبدلاء** Existing Competitors and Substitutes فيتعلق بمعدل نمو الصناعة، والذي يشكل عامل ضغط على الشركات الحالية. في حالات النمو البطيء، تكون المنافسة أكثر سخونة، من أجل الحصول على أية مكاسب محتملة في الحصة السوقية، وكذلك التكاليف الثابتة العالية تخلق ضغوطاً تنافسية على الشركات لزيادة الطاقة الإنتاجية.

مثال: تعرض شركات الطيران خصميات من أجل الحجوزات المسبقة، وتفرض جزاءات عند التبديل أو إلغاء الحجز، من أجل ملء المقاعد والتي تمثل تكاليف ثابتة.

تمثل **الشركات الصغيرة بوصفها منافسين** Small Businesses As Competitors العنصر الرابع من المنافسة، تشكل الشركات الصغيرة خلفية تنافسية قوية للشركات الكبرى. يجب أن تركز الشركات ليس على العوامل "الثقيلة" Hard Factors فقط مثل حجم المنافس، ومصادر تمويله، وعمليات التصنيع لديه، ولكن يجب أن تأخذ بالحسبان العوامل "الأكثر نعومة" Softer Factors مثل: الثقافة التنظيمية للمنافسين، وأولياتهم، والتزامهم نحو أسواق معينة وعروضهم، وقناعاتهم، وأهدافهم وغير ذلك.(Gilligan & Wilson,176)

المثال

يوجد في الولايات المتحدة الأمريكية تقريباً ٢٣ مليون شركة صغيرة، توظف نصف الموظفين في القطاع الخاص، وتخلق ٦٠% - ٨٠% من الوظائف الجديدة سنوياً، وتشكل ٥٠% من الناتج الإجمالي. أظهرت البحوث أن هناك علاقة قوية بين نمو الاقتصاد الوطني، ومستوى نشاط الشركات الصغيرة في السنوات السابقة(Kerin,87).

هـ - الجمهور: The Public

يشمل جمهور المنظمة مجموعات ومنظمات وأفراد تؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها، وهذه المجموعات تهتم بنشاط المنظمات، ومنها من يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها أو بالعكس قد يؤثر سلبياً في تحقيق أهدافها.

يضم الجمهور المجموعات الآتية (Kotler &Armstrong,67):

أ- المؤسسات المالية التي تؤثر في قدرات المنظمة في الحصول على الأموال: مصارف، شركات استثمار، مساهمون.

ب- وسائل الإعلام من صحف ومجلات وإذاعة وتلفزيون وشابكة (انترنت).

ت- الهيئات الحكومية التي تهتم بسلامة السلع والصدق في الإعلان وغيرها.

ث- الهيئات المدنية التي تهتم بنشاط الشركات ومنتجاتها، مثل جمعية حماية المستهلك.

ج- المجتمع المحلي، وهم المقيمون كافة في جوار الشركة ومنظمات المجتمع المدني.

ح- الجمهور العام، إذ يجب أن تهتم المنظمة بمواقف الجمهور العام واتجاهاته نحوها، مثل الصورة الذهنية للشركة.

خ- الجمهور الداخلي من موظفين ومديرين ومتطوعين ومجلس إدارة.

يجب أن تقوم المنظمة بإعداد برامج تستهدف كل مجموعة من تلك المجموعات. مثال: للحصول على سمعة طيبة ، تستطيع الشركة أن تصمم منتجاً لجذب انتباه المجموعة المقصودة بالذات، ومن أجل جذب اهتمام وسائل الإعلام يجب أن تضع برامج علاقات عامة مفيدة للجمهور المحلي مثل رعاية برامج تلقيح الأطفال.

المزيد حول أنواع مجموعات الجمهور:

المجموعة المفيدة –هي المجموعة التي يكون اهتمامها مفيداً كالمتبرعين.

المجموعة المجهولة– هي المجموعة التي ترغب المنظمة أن تهتم بها، ولكن لا تجد ذلك دائماً مثل وسائل الإعلام.

المجموعة غير المرغوبة – وهي المجموعة التي لا ترغب المنظمة بجذب اهتمامها، مثل مجموعة المستهلكين التي تقاطع سلعها وخدماتها.

إن دراسة بيئة المنظمة تشكل مرحلة مهمة في عملية تحليل إمكانيات التسويق، ومعرفة المخاطر التي قد تواجه الشركة. و يقدم الشكل رقم (٢-٤) توضيحاً تكاملياً لبيئة المنظمة.



الشكل (٢-٤) بيئة المنظمة

تعرّ ف إلى كيف يجري التغيير في بيئة منظمات الأعمال من خلال المثال الآتي:

التغيرات التكنولوجية:

تجري التغيرات التكنولوجية بوتيرة سريعة جداً، بحيث إنها تبدو مثل ثورة. وتغطي التكنولوجيا المعارف، والمعلومات، والنشاطات التي تستخدم في تحويل المدخلات إلى مخرجات. المخرجات هي المنتجات (سلع وخدمات). إن التكنولوجيا الجديدة لا تغطي بالضرورة الكترونيات الحديثة، والاتمتة، و الروبوت، ولكن كل أنواع المعرفة أيضاً بما فيها المعرف المعنوية (غير الملموسة). يقول Srinivas Kandula التكنولوجيا مساويه للتغيير.

نلاحظ في سوق صغيرة أن المنتجات القائمة على التكنولوجيات التقليدية القديمة يتم استبدالها بمنتجات يتم تجديدها بسرعة كبيرة بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة التي تسرّع تحديث المنتجات، ومن ثم يصبح **الوقت** الذي يستغرقه إدخال المنتج الجديد إلى السوق ومن ثم سحبه بسبب التقادم **أقصر**. وتبيّن عمليات البحث والتطوير أن معدل دورة حياة المنتج بالنسبة للمنتجات الجديدة قد انخفضت مع مرور الوقت.

وقد أدى التقدم الذي تم إحرازه في ثلاثة مجالات تكنولوجية واسعه النطاق إلى احداث تغييرات جذرية في النظم الاقتصادية في الاقتصادات المتقدمة، وهذا يسهم إسهاماً كبيراً في عملية العولمة في الاقتصادات الوطنية. هذه الحقول هي:

- التكنولوجيا الحيوية.

- المعلومات والاتصالات.

- المواد الخام.

التكنولوجيا الحيوية: Biotechnology

تعد تطبيقات التكنولوجيا الحيوية واسعة جداً. وقد أدت التنمية في هذا المجال والفهم الأساسي لعلم الوراثة والمواضيع ذات الصلة إلى التفكير الراديكالي والحلول القادمة في مجالات الأغذية والأدوية وهندسة العمليات.

المعلومات والاتصالات: Information and Communication

حققت تكنولوجيا المعلومات ثورة في مجال الاقتصاد. وقد انتشرت إلكترونيات دقيقة بشكل غير مسبوق في معظم قطاعات الصناعة والخدمات في الاقتصادات العالية النمو. وهناك عدد من الابتكارات تتطور وتنتشر بسرعة. وهذا يغطي الألياف البصرية أو التحولات والبرمجيات المرتبطة.

المواد الخام: Raw Material

تتوفر مواد متقدمة جديدة. وقد تستأثر القطاعات المادية في الاقتصادات الصناعية بنسبه ٥ إلى ١٠ في المائة من الناتج ، وتمثل المواد حوالي ٦٠ في المائة من تكلفة الإنتاج. يعد تطوير المواد المتقدمة ذا اهمية كبيرة في وقتنا الحالي. علي سبيل المثال ، واحد كغم من اليورانيوم لديه القدرة علي إنتاج كميه من الطاقة مساوية لكمية الطاقة الناتجة عن استخدام ١٣ طناً من النفط أو ١٩ طناً من الفحم في الولايات الأمريكية (Prasad، K. 170).

الفصل الثالث
نظريات الإدارة الكلاسيكية
Classical Management Theories

أهداف الفصل:

1- تمكين الطالب من فهم أسس تطور الفكر الإداري.
2- فهم الأسس المنهجية التي اتبعها مفكرو الإدارة الكلاسيكية.
3- التعرف إلى الإدارة التنظيمية ومبادئ الإدارة الأساسية.
4- توضيح نظرية الإدارة البيروقراطية واسس تطبيقها.
5- التعرّف إلى أهم الخصائص المشتركة لنظريات الإدارة الكلاسيكية.

لتحقيق هذه الأهداف يتناول الفصل ما يأتي:

١- مفهوم المدخل الكلاسيكي.
٢- الإدارة العلمية.
٣- الإدارة التنظيمية.
٤- الإدارة البيروقراطية.

الفصل الثالث

نظريات الإدارة الكلاسيكية

Classical Management Theories

تمهيد: Introduction

مارس الإنسان الإدارة منذ عهود بعيدة وارتبط بحاجة القادة والملوك والأباطرة قيادة مجموعات بشرية واحكام السيطرة والرقابة عليها لتحقيق أهدافهم باستخدام الموارد المتاحة لديهم وأهمها هو العنصر البشري. وغالباً عكست النجاحات لهذه الممارسات الإدارية بشخصية القائد، أو بالعقائد الدينية.

لذلك نلاحظ وجود تنظيم للعمل والرقابة ونظم ضريبية واشراف ، وكذلك تشريعات للأجور والرقابة والعقوبات وعدم تفويض المسؤولية (تشريع حمورابي). وقد اعتمدت الحضارة الرومانية على تسلسل السلطة وتوزيع المهام وتفويض السلطات، ومن جانب آخر اهتم الصينيون القدماء بالتنظيم الحكومي والتخصص والاتصالات والرقابة والعقاب واختيار الموظف الجيد.

بينما استمدت الحضارة الاسلامية أسس إدارة شؤون البلاد ومصالح الأفراد من التعاليم الاسلامية التي ركزت على اتقان العمل وحقوق العامل واصول البيع (عدم الغش واعلام المشتري بعيوب البضاعة)، والعدالة، وتفويض السلطة، والرقابة، ولامركزية الإدارة، ونظم إدارة الايرادات والإنفاق.

ما ذُكر أعلاه على سبيل المثال وليس الحصر، على حين أن الممارسات الناجحة لم تستند إلى بحوث منهجية تعالج المشكلات التي تواجهها منظمات صناعية لهذا يمكن القول أن إدارة الأعمال في المنظمات بدأت بشكل منظم وأخذت الطابع العلمي منذ القرن التاسع عشر مع

نضوج الثورة الصناعية وظهور المنظمات الكبيرة. ويمكن ذكر أهم العوامل التي دفعت إدارة الأعمال نحو التطور والتطوير المستمر وهي:

١- ظهور المنظمات الكبيرة واتساع الأسواق.
٢- الأزمة الاقتصادية الكبرى.
٣- تقدم التكنولوجيا وأساليب الإنتاج والتخصص وتقسيم العمل.
٤- ظهور النقابات العمالية ودفاعها عن مصالح العاملين.
٥- تدخل الدولة لضمان مصلحة المجتمع وتحقيق رفاهيته.

مفهوم المدخل الكلاسيكي: The Classical Approach Concept

يّعد المنتَج Product محور تركيز الجهود الأولى في المدخل الكلاسيكي للإدارة وشكل الجزء الرئيس في تطوير الفكر الإداري.

في الواقع يُعد الكتّاب الإداريون الذين ساهموا في هذا المدخل هم رواد الدراسات والبحوث في الإدارة، وركزوا جهودهم نحو زيادة كفاءة المنظمة لرفع انتاجيتها، وكذلك البحث عن أفضل

من الجدير بالملاحظة أن المفكرين الإداريين يرون تماثل مدهش بين مفاهيم الإدارة العلمية في المدخل الكلاسيكي والفلسفة الحديثة لتطبيق الجودة الشاملة في مجالات عمل الإدارة على مختلف المستويات

أسلوب لإدارة المنظمة، وتم اطلاق عليه اسم: الأسلوب الوحيد الأفضل One Best Way.

تناولت الأفكار الإدارية التي شكلت أولى نظريات الفكر الإداري الناتجة عن الملاحظة والتجربة تحسين كفاءة المنظمة على مستوى المنظمة الصناعية، من جانبين أثنين، الأول اهتم برفع إنتاجية أداء العاملين على مستوى الورشة في المصنع من أجل زيادة الإنتاج. أما الجانب الثاني فقد ركز على العمليات التنظيمية على مستوى المديرين فيما يتعلق بتنظيم جهود المنظمة، وإجراءات أداء العمل، لذلك يمكن ان نميّز بين مستويين من مستويات الإدارة للنظريات الكلاسيكية، هما:

مستوى الإدارة الدنيا:

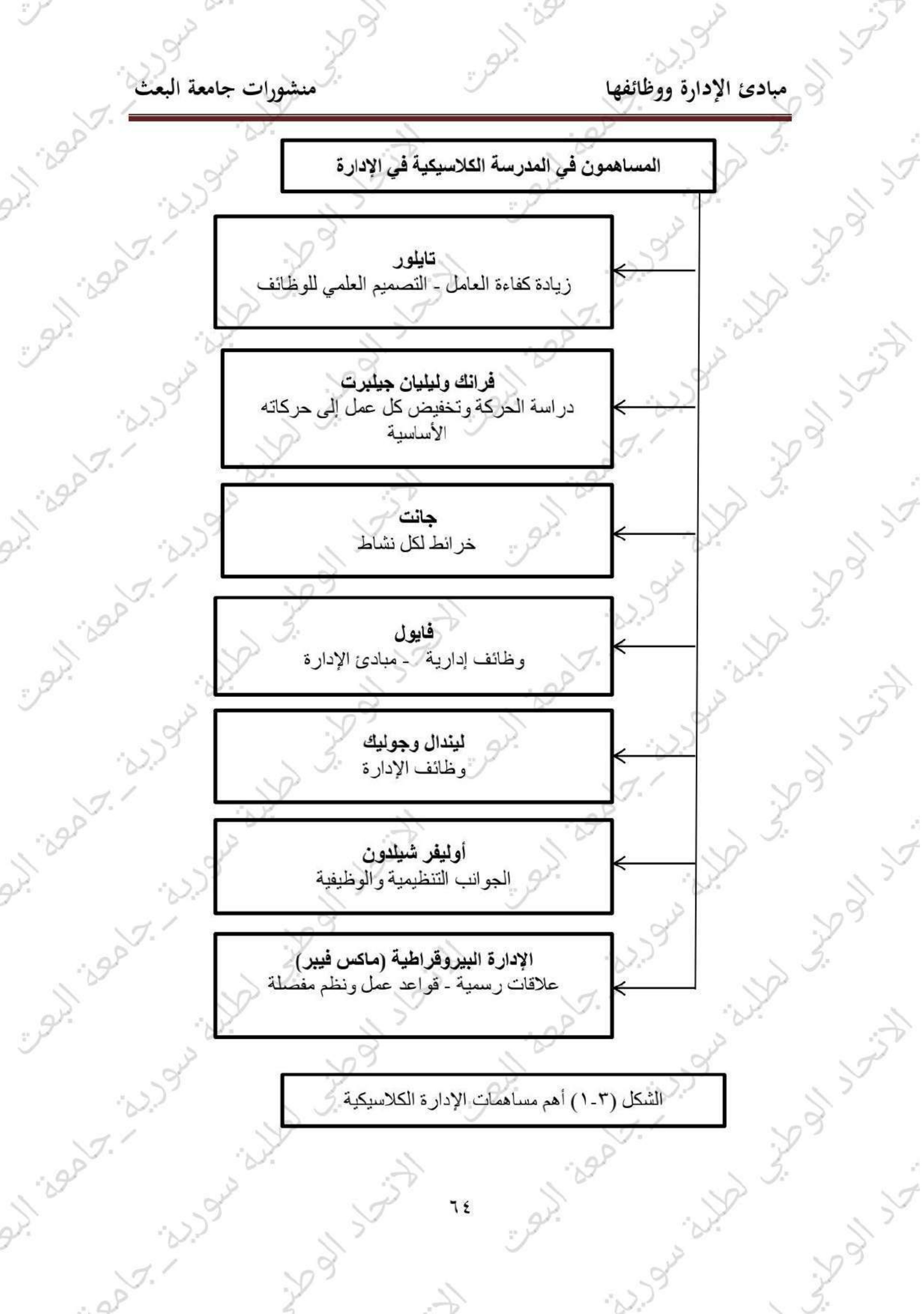
وهو المستوى التنفيذي ويضم أفكار كتاب عدة في الإدارة من أهمهم فريدريك تايلور، فرانك وليليان جيلبرت، وهنري جانت، وقد درسوا وظائف العمال في المستويات الدنيا للمنظمة لزيادة انتاجيتهم.

مستوى الإدارة العليا:

تناول الكتاب تحليلاً شاملاً للإدارة وبشكل خاص وظائف الإدارة وكان هنري فايول المساهم الأول في هذا المجال (Samuel C. et All, 31).

ويضم المدخل الكلاسيكي نظرية الإدارة البيروقراطية لماكس فيبر الذي ركز على علاقات السلطة في المنظمة (انظر الشكل (٣ –١).

إن تحليل المستوى الأدنى للإدارة ركز – كما ذكرنا أعلاه – على البحث عن "الأسلوب الوحيد الأفضل" لتحسين الأداء كان يُعد مهماً في اطار المدخل الكلاسيكي من أجل التعرف إلى طريقة تصميم المهمة للحصول على أقصى إنتاجية من خلال العاملين. وقد أصبح معروفاً باسم الادارة العلمية Scientific Management. وفيما يأتي نتناول بعض أفكار الكتاب في الإدارة العلمية.



الشكل (٣-١) أهم مساهمات الإدارة الكلاسيكية

١- الإدارة العلمية: Scientific Management

أ- فريدريك تايلور (١٨٥٦- ١٩١٥): Frederick Taylor

يدعى تايلور أبا الإدارة العلمية وقد عمل عاملاً عادياً ومشرفاً في مصنع ميدفال للحديد ثم حصل على إجازة في الهندسة واصبح مديراً، وانتقل بعد ذلك إلى مصنع بيثليم للحديد والصلب.

كان هدف تايلور الرئيس هو زيادة إنتاجية العامل من خلال التصميم العلمي للوظائف وانطلق في ذلك من أن لكل عمل اسلوباً أفضل وحيداً للقيام به ويجب البحث عنه وتطبيقه. وقد وضح طريقته من خلال وصف عمل العاملين العاديين في وظيفة تجريف المواد في مصنع الحديد والصلب ودراسة الحركة والزمن واجراء تعديلات عليها وعلى أدوات العمل المستخدمة للوصول إلى تصميم " التجريف العلمي". وقد توصل إلى نتائج جيدة عند تطبيق أسلوبه إذ زادت إنتاجية العامل، وانخفضت حاجة المصنع للعمال انخفاضاً كبيراً، وارتفع أجر العامل، وانخفضت تكاليف المصنع.

اعتمدت دراسة الحركة والوقت على الأسس الآتية:

- ✓ تحليل العمل الذي يقوم به العامل إلى أجزاء واستبعاد تلك الأجزاء (الحركات) غير الضرورية.
- ✓ حساب الوقت اللازم لإنجاز المهمة.
- ✓ تزويد العامل بأدوات عمل مناسبة لطبيعة العمل الذي يقوم به.
- ✓ توظيف عمال مهرة.
- ✓ إعادة تصميم العمل لرفع الكفاءة.

ومن أجل تحفيز العمال على زيادة الإنتاجية قام تايلور بربط الأجر بكمية الإنتاج.

من الانتقادات التي وُجهت إلى تايلور:

- ركز على الجوانب المادية وأغفل الجوانب الإنسانية

- عدّ الأجر هو الحافز الوحيد ولم يهتم بظروف العمل والرعاية الصحية والمشاركة للعمال.
- عدم الاعتراف بوجود تنظيم غير رسمي في المنظمة.
- زيادة المشكلات بين العاملين مثل الحسد والحقد بسبب التفاوت بين العاملين في قدراتهم الإنتاجية ومن ثم في اجورهم.

ب- فرانك جيلبرت (١٨٦٨-١٩٢٤) وليليان جيلبرت (١٨٧٨-١٩٧٢): frank & Lillian Gilberth

كان فرانك وليليان من المساهمين في الإدارة العلمية، ومن خلال دراسة الحركة والوقت للوصول إلى الأسلوب الأفضل الوحيد، وقد ركزوا على تخفيض حركات العمل إلى حركات العمل الأساسية المطلوبة لأداء العمل ورفع الإنتاجية من خلال إزالة الحركات غير الضرورية.

ميّز دراستهم عن تايلور الأخذ بالاعتبار بيئة العمل، الحركة بذاتها (اعتمدا على التصوير الفوتوغرافي)، والمتغيرات السلوكية للعامل (دراسة العامل الطبيعي، والعامل المعاق).

ج – هنري جانت (١٨٦١ - ١٩١٩): Henry Gantt

اشتهر جانت (مهندس ميكانيكي) بخرائطه (مخططاته)، وتأخذ الخريطة شكل جدول زمني للمشروع يبين تاريخ البدء بنشاط معين وتاريخ انتهائه، وتُظهر العلاقة بين الأنشطة، والوضع الحالي للمخطط الزمني بوضع خطوط أو تظليل. بطبيعة الحال كانت هذه الخرائط تعد ثورية في زمانه.

٢ – الإدارة التنظيمية: Organizational Management

ساهم في تطوير الإدارة التنظيمية هنري فايول، ليندال أوريك وجوليك، و أوليفر شيلدون.

أ- هنري فايول (١٨٤١-١٩٢٥) : Henri Fayol

يعد هنري فايول من رواد المدخل الكلاسيكي، إذ ساعد في تطوير نظرية الإدارة العامة General Administrative Theory ، ويرى أن الإدارة تتضمن مجموعة شاملة من الأنشطة

وعلى وجه الخصوص: *التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة.* بالرغم من أن فايول عاصر تايلور إلا أنهما اختلفا في ناحيتين:

الأولى: ركز تايلور على المستويات الإدارية الدنيا، بينما ركز فايول عل كل أنشطة المديرين.

كان تايلور يّعد عالماً في حين كان فايول ممارساً للعمل الإداري، إذ كان مديراً لشركة مناجم فحم في فرنسا.

ويرى فايول أن الإدارة ممارسة شاملة لكل نشاط سواء كان شركة أعمال، أو مؤسسة حكومية، أو حتى منزل. قسم فايول أنشطة المنظمة إلى أقسام وفق الآتي:

- **الإنتاج**: يتضمن نشاط الإنتاج كافة العمليات التي تؤدي إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- **التجارة:** يتضمن نشاط التجارة شراء مستلزمات المنظمة للقيام بعملية الإنتاج، وبيع منتجاتها من سلع وخدمات.
- **التمويل:** تحديد احتياجات المنظمة من أموال ومصادرها وتكاليف الحصول عليها واستخدام تلك الأموال بكفاءة.
- **الأمان:** حماية ممتلكات المنظمة البشرية والمادية والمالية.
- **المحاسبة**: تتضمن إعداد حسابات المنظمة المختلفة لمعرفة التكاليف والأرباح / الخسائر، وإعداد الموازنات.
- **الإدارة:** تتضمن العملية الإدارية الوظائف الإدارية الآتية:
  أ- وظيفة التخطيط.
  ب- وظيفة التنظيم.
  ت- وظيفة إصدار الأوامر.
  ث- ووظيفة التنسيق.
  ج- وظيفة الرقابة.

كما أشرنا أعلاه توصل فايول إلى مجموعة من المبادئ، وما زالت تعد مرجعية صالحة لأي مدير. وفيما يأتي نورد هذه المبادئ وعددها أربعة عشر مبدأً:

١ – تقسيم العمل:

اي كل فرد يتخصص بجزء معين من العمل ومن ثم تزداد إنتاجيته وكفاءته في أداء العمل. وحسب فايول يشمل كل المستويات الإدارية.

٢ – السلطة والمسؤولية:

تعني السلطة الحق بإصدار الأوامر وتأتي نتيجة الموقع الوظيفي و / أو قوة الشخصية، أما المسؤولية فهي التزام الفرد بأداء مهماته كما يجب. وتتحدد المسؤولية بمقدار السلطة الممنوحة للفرد.

٣ – الانضباط:

يجب على العاملين طاعة القواعد السائدة في المنظمة واحترامها، ويأتي الانضباط الجيد من الإدارة الكَفُؤة، والعدالة في تطبيق القواعد واللوائح والعقوبات والمكافآت.

٤ – وحدة الأمر:

يتوجب أن يتلقى العامل (المرؤوس) الأوامر من رئيس واحد أو مشرف واحد.

٥ – وحدة التوجيه:

كل مجموعة تؤدي أنشطة لتحقيق الهدف نفسه يجب أن تتلقى التوجيه من مدير واحد يستخدم خطة واحدة.

٦ – خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:

يجب تغليب المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الشخصية للعامل إذا حصل تعارض بينهما.

٧ – مكافأة العاملين:

يجب تعويض العاملين بمكافآت عادلة مقابل الأعمال التي يقومون بها.

٨ – المركزية:

تبين المركزية درجة التركيز المطلوبة لاتخاذ القرار، وقد تكون السلطة محصورة بيد فرد واحد وفي هذه الحالة تكون المركزية شديدة، وقد يتم تفويض سلطات إلى المستويات الأدنى حسب الظروف.

٩ – تدرج السلطة:

تعني تدرج السلطة انسياب خطوط السلطة من قمة الهرم الإداري إلى المستويات الأدنى، وتتدفق الاتصالات عبر تلك الخطوط.

١٠ – الترتيب:

تحديد أماكن مخصصة لمجموعات الأشخاص والمعدات والمواد اللازمة لإنجاز عمل معيني المكان، بحيث يكون الأفراد والمواد في المكان والتوقيت المناسبين.

١١ – المساواة:

تحقيق المساواة بين العاملين عند تطبيق القواعد واللوائح وإجراءات العمل للحصول على ولاء العاملين للمنظمة.

١٢ – الاستقرار:

المحافظة على استقرار العاملين في أعمالهم يساعد في زيادة المهارة والكفاءة للعاملين، ويخفض دوران العمل.

١٣ – المبادأة:

تنمية روح المبادرة وتشجيع العاملين على إبداء الرأي وتقديم الأفكار والمقترحات.

١٤ – التعاون:

تشجيع روح فريق العمل الواحد وبناء الانسجام في المنظمة وتوحيد جهودها.

ح- لوثر جولك (١٨٩٢-١٩٩٣) و ليندال أورويك (١٨٩١-١٩٨٣): Luther Gullick & Lyndall Urwick

تناول جولك و أورويك حدود المنظمة ووظائف الإدارة في كتابهما (بحوث علم الإدارة) وفق الآتي:

✓ **وظائف الإدارة:**

التخطيط، التنظيم، الموارد البشرية (تهيئة الأفراد)، التوجيه، التنسيق، إعداد التقارير، وإعداد الميزانيات.

✓ **حدود المنظمة:**

- توزيع الافراد داخل الهيكل التنظيمي.
- الاعتراف بوجود مصدر واحد للسلطة.
- الالتزام بوحدة القيادة.
- استخدام الفنيين العامين والخصوصيين.
- وضع معايير لتكوين الوحدات التنظيمية: الهدف، العملية، الأشخاص، الأماكن.
- التفويض واستخدام مبدأ الاستثناء.
- تساوي السلطة مع المسؤولية.
- نطاق الاشراف الأمثل.

ونلاحظ وجود تشابه كبير مع أفكار فايول. (الخيّر وآخرون، ١٤٢)

ج- أوليفر شيلدون(١٨٩٤-١٩٥١): Oliver Sheldon

جمع شيلدون أفكاره في كتاب فلسفة الإدارة (ط١ ١٩٢٣، ط٢ ١٩٣٠) وقد اهتم أكثر من سابقيه بالعلاقات الإنسانية، ولكن كان تركيزه أكثر على النواحي التنظيمية والوظيفية، ومن أهم هذه الأفكار:

- الإدارة من أهم عناصر الإنتاج.
- الإدارة لها مسؤولية اجتماعية في تحقيق الرفاه والتقدم.
- الطابع الإداري له طابع إنساني.
- تتوزع النشاطات الإدارية على مستويات ثلاثة: عليا، وسطى، تنفيذية(المرجع السابق، ١٤٣).

٣- الإدارة البيروقراطية (ماكس فيبر ١٨٦٤-١٩٢٠): Bureaucracy (M. Weber)

طور ماكس فيبر وهو عالم اجتماع ألماني نظرية الإدارة البيروقراطية على أسس علاقات السلطة، وتتصف الإدارة البيروقراطية بصفات عدة وهي: تقسيم العمل، هرمية السلطة المحددة بوضوح، القواعد والنظم التفصيلية، والعلاقات الرسمية (العلاقات غير الشخصية.

ويدرك فيبر أن البيروقراطية المثالية لا توجد في الحياة الواقعية، ولكن يمكن إعادة تصميم العالم الواقعي بشكل انتقائي بما يتناسب مع التحولات في المجتمعات المترافقة بظهور المجمعات الصناعية الكبرى في أوربا، والتي تستخدم عدداً كبيراً من العمال، وهذا يتطلب التنظيم الفعال الذي يتحقق عبر تطبيق البيروقراطية. وحسب فيبر فإن هذه الطريقة تحقق الدقة والسرعة في أداء العمل واستقرار المنظمة.

اعتمدت الإدارة البيروقراطية على المبادئ الآتية:

١- تقسيم العمل:

يجب تقسيم العمل بوضوح، أي تحديد الوظائف بدقة وتزويد العاملين بمهارات كافية لأدائها كما ينبغي.

٢- هيكل واضح للسلطة:

يجب تحديد السلطات والمسؤوليات بوضوح لجميع المواقع وكل موقع يجب أن يعرف إلى أي جهة يقدم تقاريره.

٣- قواعد وإجراءات عمل رسمية:

يتطلب تطبيق البيروقراطية وجود قواعد مكتوبة بوضوح لتوجيه السلوك والقرارات لجميع الوظائف.

٤- التعامل اللاشخصي:

تطبيق القواعد والإجراءات على جميع العاملين دون استثناءات شخصية ولا معاملة تفضيلية لأي من العاملين.

٥- التدرج الوظيفي حسب الجدارة:

يجب أن يتم اختيار العاملين وترقيتهم حسب قدراتهم الفنية وأدائهم.

٦- فصل الإدارة عن الملكية:

يجب فصل الإدارة عن الملكية لضمان تحقيق أفضل أداء وإنجاز الأهداف.

من الانتقادات الموجّه للنظرية البيروقراطية (الخير وآخرون، ١٤٨):

- الجمود والروتين وانعدام المرونة.
- تحول سياسات التنظيم البيروقراطي وإجراءاته إلى غايات بدلاً من وسائل لرفع كفاءة التنظيم.
- الالتزام بالحد الأدنى للأداء المحدد وفق الأنظمة والقوانين بوصفه معياراً للأداء تُدفع بموجبه الأجور.
- ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات.
- إهمال الجانب الإنساني.

الخصائص العامة للإدارة الكلاسيكية:

١- إهمال الفرد العامل في المنظمة، والنظر إلى العنصر البشري بوصفه أداة منفذه مثل الآلات.

٢- أعد المنظمة نظاماً مغلقاً لا تؤثر في البيئة المحيطة ولا تتأثر فيها.

٣- مصدر السلطة في المنظمة هو المنصب الرسمي.

٤- عدم المرونة نتيجة التقيد بقواعد العمل وإجراءاته وعدم الاعتراف بأثر البيئة في المنظمة.

المزيد من المعرفة:

التجارب التي قام بها تايلور[1]

لقد اهتم تايلور في أثناء عمله بإنتاج أقصى حد ممكن عن طريق مجموعات العمل التي يشرف عليها ، فلم يكن مرتاحا لنظام العمل في المصنع لاعتقاده بأن هذا النظام لا يقوم على تقدير سليم لطاقة العامل الإنتاجية ، بل مبني على سجلات الإنتاج السابقة التي تقدر عشوائيا معدل الإنتاج المطلوب وهو مبدأ عرفه العمال وحاولوا دوما الحفاظ عليه بدرجة مما جعل العمال أصحاب المبادرة بتحديد كمية الإنتاج.

تعد سنة ١٨٩٨ بداية تجارب تايلور حيث ذهب في ذلك العام ليعمل في شركة Midvale and Bethlehem Steel حيث قام هناك بدراساته المشهورة في مجالات عدة على النحو الآتي:

١. تجربة رفع الكتل المعدنية:

أجرى تايلر تجربة لرفع الكتل المعدنية على مجموعة تتكون من٧٥ عاملاً كانوا يقومون برفع المعادن على قاطرات ، كان العامل الواحد عند بدء التجربة يرفع ما معدله ١٢,٥ طن من الخامات يوميا ، ومن دراسته وملاحظته للوضع تبين له أن العامل الواحد يستطيع أن يرفع حوالي ٤٧ طناً باليوم و بـ ٤٣% من وقت العمل فقط ، حيث إن الوقت المتبقي يحتاجه العامل للراحة واستعادة النشاط . وبالفعل قام تايلور بتزويد العمال بالتعليمات اللازمة للقيام بالعمل مسبقا و بالأدوات اللازمة للقيام بالعمل و تحديد الوقت المناسب لإتمامه ، وبعد تطبيق التجربة تبين له صدق فرضيته بالرغم من ذلك استلزم استغناءه عن٧/٨ من أفراد المجموعة التي بدأها لأنهم لا يتناسبون مع العمل المطلوب منهم ، وإذ لم يكونوا قادرين على الأعمال المطلوبة إليهم.

---

[1] http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=9&lcid=34104

٢. تجربة جرف الخامات:

تناولت هذه التجربة عملية جرف خامات الحديد والفحم و قد تبين له أن استعمال العمال الأدوات نفسها لجرف المادتين كان سبباً لخفض الإنتاج، إذ إن الأدوات المستعملة كان يجلبها العمال أنفسهم وكانت ثقيلة جدا عند استعمالها لجرف الخامات المعدنية وخفيفة جدا عند استعمالها لجرف الفحم ، ولتدارك ذلك فقد ألزم الإدارة بتصميم الأدوات المناسبة لكلا النوعين من العمل وبإعطاء العامل الأداة المناسبة للعمل المناسب مما أدى إلى توفير سنوي في التكاليف بين ٨٠.٧٥$سنويا.

٣. تجربة تغذية الآلات بمدخلات الإنتاج:

كانت تجربة الآلات بمدخلات الإنتاج استمرارا لتجارب بدأها قبل أن ينتقل إلى شركة بيت لحم للفولاذ وتتعلق بالطرق المناسبة لتغذية الآلات العاملة مما أدى به إلى الوصول إلى براءة الاختراع للصناعات الفولاذية ذات السرعة العالية ، أدى إلى تقليص الوقت اللازم للعمل الى١/٣ الوقت السابق . وقد باع تايلور هذا الاختراع في بريطانيا بمبلغ ١٠٠٠٠٠$

للاطلاع:

عصر ما قبل الإدارة العلمية Pre-Scientific Management Era

ظهرت بعض أشكال ممارسة الإدارة في العصور القديمة منذ ظهرت الحاجة إلى تنظيم جهود الأفراد في بدايات تكون الحضارات الإنسانية. توجد أدلة على استخدام مبادئ إدارية في منظمات الحياة العامة في اليونان القديمة. *(على سبيل المثال: من أهم مرتكزات فكر أرسطو تعامله مع السياسة، فهو بكل تأكيد مؤسس علم السياسة كما نعرفه اليوم، وكتابه الشهير «حول السياسة» ، وقد أكد الرجل في أكثر من مرة في كتاباته "أن الدولة هي أعلى تعبير* ***للتعاون")*** [٢] .

كما ظهر التنظيم في الكنيسة الكاثوليكية الرومانية، وتنظيم الجيوش الرومانية، ولكن كانت عمليات تنظيم بسيطة (Chandra Bose,26).

وتطورت ممارسة الإدارة في العصر الإسلامي على مستويات متعددة على مستوى الدولة كتوحيد القبائل المتناحرة ، تنظيم الدولة العمل الحكومي عبر إنشاء الدواوين وتنظيم الاتصالات (البريد)، وتنظيم الحياة التجارية وأصول تبادل السلع (البيع) ومنها: رضا طرفي التعاقد، تبادل أشياء ذات قيمة، الإدراك بمعنى القدرة على التمييز، القدرة على تسليم السلعة، عدم وجود إكراه، عدم الغش. عند دراسة التسويق سوف تجد أن شروط التبادل الصحيح في الفكر الحديث تتطابق مع أصول البيع في الإسلام– على سبيل المثال لا الحصر: تأكيد إتقان العمل، والعلاقات الإنسانية، و إداء حقوق العاملين.

إن الإسلام يحافظ على حقوق الأفراد والمنظمات إن المنظمات يقوم بإدارتها أفراد وهم يتحملون مسؤولية تصرفاتهم) في معاملاتهم ويمنع الإخلال بالعقود وحقوق العاملين: قال الله تعالى: **[يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ] (المائدة: ١).**

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم كما ورد في صحيح البخاري من حديث أبي هريرة رضي الله عنه **عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: قال الله: ثلاثة أنا خصمهم يوم**

[٢] https://aawsat.com/home/article/6346

القيامة: رجل أعطي بي ثم غدر، ورجل باع حراً فأكل ثمنه، ورجل استأجر أجيراً فاستوفى منه ولم يعط أجره.

*وفي مجال الجودة وإتقان العمل فجاء الأمر واضحاً بقوله تعالى: **{إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الأَرضِ زِينَةً لَهَا لِنَبلُوَهُم أَيُّهُم أَحسَنُ عَمَلاً** (الكهف: ٧). وَقَالَ: **الَّذِي خَلَقَ المَوتَ وَالحَيَاةَ لِيَبلُوَكُم أَيُّكُم أَحسَنُ عَمَلاً وهو العزيز الغفور** (المُلك: ٢) } .*

بطبيعة الحال نجد ان مفهوم الجودة الحديث يركّز على التحسين Improvement وتعني كلمة أحسن في الآيات الكريمة في معجم اللغة العربية المعاصرة: أحسنت: أجدت، قيمة المرء ما يُحسن: ما يتقن ويّجيد، وأحسن القراءة: أتقنها، أجادها.

*و قَالَ صلى الله عليه وسلم: «**إِنَّ اللهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُم عَمَلاً أَن يُتقِنَهُ**» (رَوَاهُ البَيهَقِيُّ فِي الشُّعَبِ وَصَحَّحَهُ الأَلبَانِيُّ).*

في **فترة الثورة الصناعية** أسهم في تطوير الفكر الإداري Robert **Owen** & Charles Babbage.

كان**Owen** مدير مصنع للغزل والنسيج في اسكتلندا من ١٨٠٠ إلى ١٨٢٨. خلال هذه الفترة ، قدم بعض الملاحظات المهمة حول العوامل التي أثرت في إنتاجية العاملين في المصنع. وتوصل إلى فكرة مهمة وهي يجب أن يُعامل العاملون بشراً وقد طبق هذا الأمر فعلاً.

دعا **Babbag** ، وهو أستاذ رياضيات بريطاني، إلى استخدام الملاحظات والقياسات والمعرفة الدقيقة لاتخاذ القرارات في مجالات الأعمال. وفي مقاله الشهير، "اقتصاد آلات والمصنع"، قال انه يرى أن الأساليب العلمية والرياضيات يمكن تطبيقها لإيجاد حلول لمشاكل المصانع (Chandra Bose, 26-27).

الفصل الرابع

نظريات الإدارة السلوكية والمدخل الكمي

Behavioural Management Theories And Quantity Approach

أهداف الفصل:

1- التعريف بأسس مدرسة العلاقات الإنسانية وتطبيقاتها في تحسين الإنتاجية.

2- التعريف بأهم أفكار المدرسة السلوكية الاجتماعية.

3- التعريف بدور الجانب النفسي والتفاعل الاجتماعي في أداء الفرد.

4- إدراك أهمية النظام التعاوني والمشاركة في تحين أداء المنظمة.

5- التعريف بسمات الإدارة السلوكية.

6- التعريف بالمدخل الكمي وأهم أساليبه.

لتحقيق هذه الأهداف يتناول الفصل ما يأتي:

١- مدرسة العلاقات الإنسانية.

٢- المدرسة السلوكية الاجتماعية.

٣- سمات الإدارة السلوكية

٤- المدخل الكمي.

الفصل الرابع
نظريات الإدارة السلوكية
والمدخل الكمي
Behavioural Management Theories
And Quantity Approach

تمهيد: Introduction

إن المنظمات لم تجد في النظريات الكلاسيكية حلاً ناجعاً لكل مشكلاتها، وتبيّن للباحثين والإداريين وجود عوامل أخرى تؤثر في كفاءة المنظمة لا تتعلق بالجوانب الفنية فقط، وإنما توجد عوامل ذات طبيعة إنسانية وسلوكية. يتناول هذا الفصل المداخل والنظريات ذات الطبيعة الإنسانية والسلوكية، بالإضافة إلى المدخل الكمي.

ركز المدخل السلوكي على الأفراد العاملين في المستويات التنفيذية، بمعنى آخر على العاملين خلف الآلات. تناول المدخل السلوكي الجوانب النفسية، ومشاعر العاملين، والقيم الاجتماعية كمجالات للدراسة والبحث من أجل زيادة كفاءة المنظمة ومعرفة أثر بيئة العمل في الأداء. وقد ساهم العديد من الباحثين والكتّاب في تطوير هذا المدخل، منهم: إلتون مايو، فولييت، ليكرت، بارنارد، سايمون، آرغريس، ماكريجر..... ويمكن تصنيفهم في مدرستين، هما مدرسة العلاقات الانسانية، والمدرسة الاجتماعية – السلوكية.

١- مدرسة العلاقات الإنسانية: Human Relations

من أهم المساهمين في هذه المدرسة:

أ. إلتون مايو: Elton Mayo

توصل مايو إلى أفكار رائدة أسست لظهور مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال التجارب التي أجرها في مصنع هاوثون لشركة ويسترن للإلكترونيات. أثبتت هذه التجارب استجابة العاملين لظروف العمل بشكل عام، وتشكل اتجاهات العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية جزءاً مهماً من بيئة العمل. وتوصل إلى أن الاتجاهات العاطفية، وغير المنطقية Non-Logical والمشاعر ذات أثر في أداء العاملين أكثر من الجوانب الاقتصادية والمنطقية وفق المدخل الكلاسيكي وبخاصة تايلور (Satya & Parthasarathy, 30). تجارب التون مايو: اجرى التون مايو تجاربه بالتعاون مع فريتز روثلسبرغر، وذلك على النحو الآتي:

تجارب هاوثورن:

قسم مايو وزميله العاملين إلى مجموعتين: مجموعة (أ) خضعت للتجربة، ومجموعة (ب) للمراقبة، ووضع شخص في كل مجموعة لتسجيل الملاحظات، في بداية هذه التجربة وبدون تغيير في ظروف العمل زادت إنتاجية العاملين في المجموعتين.

بعد ذلك تم تحسين ظروف العمل في المجموعة (أ) فقط من حيث تحسين الإضاءة أولاً، ثم التهوية، وبعد ذلك منح فترات راحة وتعديل نظام الأجور. فزاد معدل الإنتاج للمجموعتين على الرغم من عدم تحسين ظروف العمل للمجموعة (ب).

بعد ذلك أُلغيت التحسينات كلها بشكل مفاجئ إلا أن الإنتاجية استمرت في الزيادة، وهذا دفعه للاعتقاد بوجود عوامل أخرى تؤثر في إنتاجية العاملين.

ومن خلال سؤال أكثر من ٢١٠٠٠ عامل عما يحبونه وعما يكرهونه بالنسبة لظروف العمل، ونتيجة الفرز والتحليل تبين أن معظم الشكاوي لا علاقة لها بالشخص الذي يشكو وبالشيء موجه الشكوى منه، وقد تبين من التجارب أن العمال المتميزين خفضوا إنتاجهم إلى المستوى الذي يتمكن فيه زملاؤهم من الوصول إليه بالرغم من خسارتهم لجزء من المقابل المادي الذي يحصلون عليه (الخير وآخرون، ١٥٨).

أهم استنتاجات إلتون مايو من التجارب: يمكن تلخيص أهم نتائج دراسات هاوثورن بالآتي:

١- أن العامل – بعكس المدخل الكلاسيكي- هو كائن اجتماعي وعضو في مجموعة يؤثر فيها ويتأثر بها.

٢- يقدّر العامل اهتما م الإدارة به والمعاملة الانسانية.

٣- يؤثر في إنتاجية الفرد علاقات التفاهم والانسجام مع المجموعة التي ينتمي إليها.

٤- يوجد تنظيمات غير رسمية في المنظمات والتي تؤثر في مشاعر العاملين وحالاتهم النفسية والاجتماعية.

ب. ماري باركر فوليت (١٨٦٨-١٩٣٣): Mary Parker Follett

ساهمت فوليت في تطوير مدرسة العلاقات الإنسانية ضمن المجموعات الصناعية، وقد ركزت على دور إدارة المنظمة (المجموعة الصناعية) في حل مشكلة تعارض المصالح من خلال التكامل بحيث تكون كل الأطراف راضية حسب طبيعة الموقف ونوع العمل. بالإضافة إلى استخدام الدوافع والارشادات في إدارة المنظمة بدلاً من استخدام القوة.

٢- المدرسة السلوكية الاجتماعية: Socio-Behavioral School

من أهم المساهمين في هذه المدرسة:

أ. شيستر برنارد (١٨٨٦-١٩٦١): Chester Barnard

قدم شيستر برنارد نظرية النظام التعاوني Co – Operative System Theory بناءً على خبرته في شركة للاتصالات الهاتفية، التي اسهمت في تكريس مبادئ إدارية مهمة، وقدم أفكاره

في كتابين: الأول وظائف المدير (١٩٣٨) ، والثاني التنظيم والإدارة (١٩٤٨). وتجلت مساهمته في وظائف المدير في الآتي:

- المحافظة على الاتصالات التنظيمية.
- ضمان الخدمات الأساسية للأفراد.
- تحديد أغراض المنظمة وأهدافها.

وضح برنارد أن المنظمات تتكون من الجهود التعاونية، والأنشطة المنسقة.

ترتكز أفكار برنارد على أن الإنسان مخلوق اجتماعي بطبعه، وهو مستقل، ولكنه جزء من نظام أكبر، ويستطيع تحقيق التوازن الداخلي مع النظام الخارجي من خلال التكيّف، ولذلك يستطيع الاستمرار بالرغم من التغيّر الذي يحدث في بيئته.

وقد ميّز بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

من وجهة نظر برنارد يتكون التنظيم الرسمي من العناصر الآتية:

١ . الهدف المشترك لأعضاء التنظيم الذي يولّد الرغبة بالعمل بشكل تعاوني.
٢ . الاتصالات الفعالة عبر توفي شبكة اتصالات سهلة وواضحة وقصيرة.
٣ . السلطة وقبولها من قِبل المرؤوسين.
٤ . اتخاذ القرارات والتوجيه والاشراف.
٥ . التخصص وتقسيم العمل.

أما التنظيم غير الرسمي ينشأ على أسس عاطفية وتحكمه العلاقات الشخصية بين المرؤوسين، ويرى إن التنظيم غير الرسمي مفيد لأنه وسيلة لحفظ الأفراد في إطار التنظيم الرسمي. لذلك فإن مهمة الإدارة أن تجعل التنظيم غير الرسمي يعمل في الاتجاه الذي يساعد على تحقيق أهداف التنظيم الرسمي حتى لا يتعارض التنظيمان، ويتسبب ذلك في إحباط المنظمة في تحقيق أهدافها. كما اهتم **بالحوافز المادية والمعنوية** لإيجاد التوازن التنظيمي Organizational Equilibrium. فهو يرى أن الفرد يتعاون مع التنظيم إذا كانت الحوافز المختلفة تحقق التوازن

مع الجهود التي يبذلها أو تزيد، ويحقق إشباع حاجاته ورغباته وفي هذه الحالة سيتعاون مع التنظيم. ولكن في الحالة المعاكسة فيقوده إلى التذمر ورفض التعاون مع التنظيم.

ب. رنسيس ليكرت (١٩٠٣-١٩٨١): Rensis Likert

ركز على دراسة الدوافع وأثرها في السلوك الانساني، وأثر الجماعة في سلوك أعضائها في المنظمات. وحسب ليكرت المنظمة هي نظام ديناميكي يتكون من مجموعة من الأنشطة المتكاملة، ويتفاعل مع البيئة الخارجية. وقد توصل إلى أن التنظيم غير الرسمي في المنظمة يؤثر في سلوك الأفراد مما يتطلب توفير ظروف عمل ايجابية لتحفيز العاملين، ويؤدي المشرفون دوراً ايجابياً في زيادة فعالية عمل الجماعة وتشجيع التعاون بين أعضائها.

وأكد على أهمية اشباع الدوافع الإنسانية لزيادة ارتباط الفرد بالمنظمة والعمل الجماعي.

ج. يربرت سايمون (١٩١٠-٢٠٠١): Herbert Simon

انطلق هربرت سايمون من كون التنظيم وحدة اجتماعية تتكون فيها مجموعة من العلاقات بين الأفراد تُجسّد اتجاهات الأفراد في الجماعة وقيمها وتوجيه سلوك الأفراد، وبناءً على ذلك يرى أن الإدارة في المنظمة يحب أن تركز على اتخاذ القرات في اطار السلوك الإنساني بين العاملين

مزيد من المعرفة حول ليكرت

اعتمدت نظرية ليكرت عن الدافعية إلى دراسات الميدانية التي أجراها في عدد من المنظمات ، ركز فيها على العنصر البشري وأهمية الدوافع وتأثيرها في السلوك الإنساني داخل المنظمة .ان اعتماد ليكرت على الناحية السلوكية لا يعني انه قد انحاز الى نظرية العلاقات الإنسانية.

المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها نظرية ليكرت:

-1الدافعية :وهنا يشير ليكرت الى ان هناك أربعة أنواع للدوافع هي:

*الدوافع الذاتية

*دوافع الأمان والطمأنينة

*دوافع حب الاستطلاع والابتكار

*الدوافع الاقتصادية

http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/199648

وعلاقات التأثير المتبادل فيما بينهم.

وبما أن اتخاذ القرارات هو العمل اليومي للمدير في أي مستوى إداري فيجب عليه الآتي:

- ✓ فهم عملية اتخاذ القرارات واتقانها من خلال فهم عمل المنظمة وسلوك العاملين فيها.
- ✓ تتوافق نقاط اتخاذ القرارات مع خطوط انسياب السلطة من قمة الهرم الإداري حتى قاعدته.
- ✓ اتخاذ القرار الصحيح وتنفيذه يتطلب وجود قنوات اتصال فعالة في المنظمة.
- ✓ تعظيم العائدات مع الأخذ بالحسبان امكانيات المنظمة وردود أفعال الآخرين على القرار والعمل على كسب تأييد العاملين للقرار المتخذ(الخير وآخرون بتصرف،١٦٣).
- ✓ تعظيم العائدات مع الأخذ بالحسبان امكانيات المنظمة وردود أفعال الآخرين على القرار والعمل على كسب تأييد العاملين للقرار المتخذ(الخير وآخرون بتصرف،١٦٣).

د. كريس أرغريس(١٩٢٣-٢٠١٣):)Chris Argyris

يرى أرغريس أن الأفراد يتميزون بزيادة النضج والتطور العقلي مع مرور الزمن، وذلك مع زيادة المعارف والخبرات والتعلّم، ويرافق ذلك تطور في حاجات الأفراد ورغباتهم. وبناءً على استنتاجاته يجب على إدارة المنظمة إشباع حاجات العاملين المادية والمعنوية التي تتطور وتتغير أيضاً مع الزمن بالتزامن مع زيادة النضج. حث أرغريس إدارة المنظمة على وضع العامل في مكان عمل يتوافق مع رغباته وميوله، من أجل الاحتفاظ بالعاملين المتميزين وتحفيزهم، والحد من دوران العمل.

هـ. نظرية دوغلاس ماكريجر(Y– X) (١٩٠٦-١٩٦٤): D. MacGregor (X-Y) Theory

حاول ماكريجر ايجاد اسلوب يمكن الإدارة من تحقيق مصالح المنظمة ومصالح العاملين في اشباع كافة حاجاتهم، وركز ماكريجر على سلوك الثواب والعقاب وأثرهما في سلوك العاملين في اطار فهم العلاقة بين الدوافع وشخصية العاملين، وقدم لتحقيق هذا الهدف نوعين الافتراضات

التي تعكس رؤية المديرين للعامل وفق المدخل التقليدي للإدارة وأطلق عليه نظرية (X)، وافتراضات تلبي مصالح المنظمة والعاملين وأطلق عليها نظرية (Y).

نظرية X : تقوم هذه النظرية على الافتراضات الآتية:

- الانسان كسول بطبعه.
- يعد العقاب من الوسائل الأساسية من دفع الإنسان للعمل.
- يتهرب الإنسان من المسؤولية ولا يمتلك الطموح ولا روح المبادرة.
- الإنسان يحتاج إلى التوجيه والرقابة الخارجية.
- لا يهتم الإنسان بالمنظمة وإنما بأهدافه الخاصة فقط.

نظرية Y : تقوم هذه النظرية على الافتراضات الاتية:

- الإنسان يحب العمل ويعده نشاطاً طبيعياً لكل إنسان.
- يعمل الإنسان من أجل الحصول على مكافأة وليس خوفاً من العقاب.
- يرغب الإنسان بتحمل المسؤولية ويمتلك روح المبادرة والطموح والتعلم.
- يعتمد الإنسان على الرقابة الذاتية لتحقيق الأهداف المحددة له.
- الإنسان منفتح ويهتم بالمنظمة وأهدافها.

نلاحظ أن المدير وفق نظرية (X) لا يمنح المرؤوسين مسؤوليات، ويطبق عليه اشراف مباشر وسيطرة تامة من المدير، ويجب تطبيق العقوبات أو التلويح بها.

بينما المدير وفق نظرية (Y) يمنح المرؤوسين مجالاً واسعاً للمشاركة وحرية التصرف ويشجعهم على الابتكار والابداع وتحمل المسؤولية ويزرع الثقة في نفوس المرؤوسين.

ثالثاً – سمات النظريات السلوكية : Behavioural Theory Features

١) تعد النظريات السلوكية ذات صفة علمية و تطبيقية لأن اعتمدت على أسلوب الاستقراء والاستنتاج في وضع فرضيات السلوك التنظيمي واختبارها وأثرها في الإنتاجية وتطبيق النتائج في العمل مثل تحسين بيئة العمل والحوافز.

٢) تستند إلى معايير محددة للعمل من أجل قياس الأداء ومقارنته مع المعايير المحددة للوقوف على مدى قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها.

٣) تعتمد على العلاقات الإنسانية وأثر التفاعل بين العاملين في الأداء، وأثره في تحفيز الأفراد وتشجيعهم على الابتكار.

٤) تحمل طابعاً اقتصادياً لأن تحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية مثل الأرباح والتوسع في الأسواق يتحقق عن طريق إشباع حاجات العاملين ومن ثم تشجع على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

٥) تهدف إلى تغيير البيئة النفسية والمحيط الكامل من خلال نطاق إشراف فعال يتعرف إلى الأهداف الشخصية للعاملين ويساعدهم على تحقيقها وتنمية شعور الإنجاز والإبداع لديهم.

٦) تهتم بالجوانب النفسية للعاملين وإشاعة الارتياح في بيئة العمل على مستوى الفرد والمجموعات للمساعدة في تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً – المدخل الكمي: Quantitative Approach

يستند المدخل الكمي إلى استخدام الأساليب والأدوات العلمية لبناء قاعدة كمية لاتخاذ القرارات الإدارية، ويعتمد على فكرة أن الإدارة هي عملية منطقية يمكن التعبير عنها بالرموز والعلاقات الرياضية. وقد أُستخدِمت الأساليب الكمية لاتخاذ قرارات عسكرية وعمليات الإمداد أثناء الحرب العالمية الثانية وما بعدها. أسفر المدخل الكمي عن تطوير بحوث العمليات Operational Research، التي تتضمن: البرمجة الخطية، وصفوف الانتظار، ونظرية الاحتمالات، والرقابة على المخزون، والرقابة الكمية على المواد الخام والسلع النهائية. ومن الأساليب الشهيرة واسعة الانتشار في العالم (Satya & Parthasarathy,22):

- ✓ **البرمجة الخطية:**

تساعد البرمجة الخطية في الآتي.

- تخطيط الإنتاج، وتشمل كلاً من المخرجات، وتخفيض تكلفة الإنتاج، وتَعظيم الرّبح وزيادته.

- تَحديد الشّكل الأمثل للمنتجات.
- إيجاد حلول لمشكلةِ تصميم المنتجات والخدمات.
- تخطيط عناصر المُدخلات لنظام العمليات والإنتاج.
- إيجاد حلول لمشكلاتِ النّقل والتوزيع.
- وضع مجموعةٍ من الحلول لِمشكلة تخطيط الاستثمارات واختيار الأمثل من بينها.

✓ **صفوف الانتظار:**

تساعد في الرقابة على المخزون، والرقابة على نظم مسارات الاتصالات، لا تساعد صفوف الانتظار على إيجاد حلول مثلى للمشكلات، وإنما هي أداة تحليلية تساعد المدير على معرفة المشكلة من أجل حلها. من استخدامات صفوف الانتظار على سبيل المثال:

- تدفق الزبائن للحصول على خدمة معينة.
- معالجة مشكلات توقف الإمداد أو تعطله في خطوط الإنتاج مما يؤدي إلى تأخر في عملية الإنتاج ووقوع خسائر.

✓ **نموذج النقل:**

يعد نموذج النقل حالة خاصة للبرمجة الخطية، وذلك من اجل إيجاد أفضل شبكة نقل بأقل التكاليف لتلبية الطلب على منتج معين في عدد من المواقع.

✓ **نموذج شبكة بيرت:**

يعد نموذج بيرت من بحوث العمليات ويُستخدم في تخطيط المشروعات الجديدة والعمليات التي يتطلب تنفيذها عدة أنشطة متتابعة. من مجالات استخدام نموذج بيرت منها على سبيل المثال:

- تحديد الوقت إنجاز المشروع.
- تنفيذ مشروع جديد.
- إعداد نماذج لخفض الوقت اللازم لإنجاز المشروع وتكاليفه.

✓ **نظرية المعلومات:**

تُستخدم لمعالجة البيانات، وتصميم النظم.

في الوقت المعاصر تُستخدم الحواسيب في حل مشكلات الإدارة من خلال نمذجة المشكلات الإدارية وتحليل البيانات وظهر نتيجة ذلك نظم دعم القرار المحوسبة. إلا أنه لا يمكن اعتماد الأساليب الكمية فقط في اتخاذ القرارات وإنما تقوم بدور المؤشر للبدائل الممكنة، وبخاصة في مجالات اتخاذ القرارات التي تعتمد على الخبرة الشخصية والعلاقات الانسانية كالتفاوض التجاري، والتسعير النهائي للمنتجات، والتعامل مع المنافسين، وغيرها.

توجد نماذج أخرى مثل أسلوب المحاكاة، نظرية المباريات، والرقابة على المخزون.

ملحق حول تطبيق نظرية دوغلاس ماكريجر(Y– X)[٣]:

افهم أسلوبك الخاص في الإدارة

ليس من المهم أن تكون مديراً تتبع نظرية [x] ونظرية [y] وإنما المهم أن يكون أسلوبك في الإدارة يحقق أعلى مستويات التحفيز عند العاملين .

إن الأسلوب الذي تفترضه نظرية [x] في الإدارة يعتمد على مبدأ عدم الثقة بالعاملين ، وفي ضوء ذلك فإن المدير هنا لا يثق إلا بنفسه ، وهذا ما نسميه بمبدأ " إدارة التحكم والسيطرة " ، وهذا بالتأكيد يخالف تماماً ما تفترضه نظرية [y] ، فأسلوب الإدارة حسب هذه النظرية إنما يشيع الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين ، وبهذا فإن المدير هنا يفوض العاملين باتخاذ ما يرونه مناسباً لإنجاز العمل بالشكل المطلوب ، وهذا ما نسميه بمبدأ " إدارة تفويض العاملين " .

مبدأ إدارة التحكم والسيطرة (مفهوم نظرية x)

- يتخذ المدير القرارات دون الرجوع إلى الآخرين .
- يهيمن على سير العمل .
- لا يثق إلا بنفسه وبآرائه .
- يسعى لتحقيق الأهداف التي وضعها بشتى الأساليب .
- يسعى إلى استعمال النظام لضبط سير العمل.
- يعمل بحزم تجاه التلكؤ بالعمل ، أو قلة الإنجاز .
- لا يقبل النقد من الآخرين .

مبدأ إدارة تفويض العاملين (مفهوم نظرية y)

- يتخذ المدير القرارات بالتشاور مع الآخرين ، ويشعر العاملين بالانتماء إلى المشروع.
- يشجع المبادرات والإبداع في العمل .
- يدرب ويوجه العاملين .
- يكون مثلاً يحتذي به .

[٣] https://hrdiscussion.com/hr28028.html

• يعترف بالعمل الجيد ويقيمه .
• يساعد العاملين على النمو والتطور وتحمل المسؤولية .
• يشجع العمل الجماعي .

يمكن توصية المدير باستخدام نظرية [y] ، إذ ستبني ثقة متبادلة مع العاملين، وتعطيهم حق اتخاذ القرار، وتشجعهم على تحمل المسؤولية والإخلاص للمنظمة، ومن ثم سرعة الإنجاز وزيادة الإنتاج، ولكن مع ذلك تحتاج إلى اتخاذ إجراءات صارمة حينما يسيء العاملون استعمال السلطة، أو حينما لا يكترثون لسياسة المنظمة، ويعطلون العمل، أو عندما تحدث حالة طوارئ يكون معها احتمال وجود خطر محدق بالمنظمة.

المزيد من المعرف : سايمون واتخاذ القرارات

هذه المدرسة، تعد التنظيم نظاماً اجتماعياً يقوم على اتخاذ القرارات. وأصبحت دراسة التنظيم منصبة أساساً على تتبع عملية اتخاذ القرارات، وتحديد المؤثرات التي تتفاعل لتوجيه الوصول إلى قرار. ولقد ركزت المدرسة على اعتبار أن التنظيم نشاط تعاوني، ولابد من توافر عنصر الرغبة في المشاركة لكي يتم تحقيق الهدف وبذلك، وضع الفرد في موضعه الصحيح. ولقد رأت أن التنظيم نشاط تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف محدد وتقوم نظرية النظام التعاوني على أساس توافر عناصر رئيسة في التنظيم الرسمي وهي:

١. هدف مشترك يجمع بين أعضاء التنظيم.

٢. إمكانية الاتصال بين الأعضاء.

٣. الرغبة في العمل والإسهام من جانب الأعضاء.

كما اهتمت النظرية بالتنظيم غير الرسمي وأوضحت أن له أثراً مهماً داخل التنظيم الرسمي وكمن أثره فيما يأتي:

- تنمية وتدعيم الاتصالات بين أعضاء التنظيم وأجزائه.
- تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم الرسمي.
- تحقيق الشعور بالتكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بالنسبة لأعضاء التنظيم

https://cte.univ-setif.dz/coursenligne/site_boukkaz/co/decision.

الفصل الخامس

نظريات الإدارة الحديثة

Contemporary Management Theories

أهداف الفصل:

1- التعريف بنظرية النظم بوصف المنظمة نظاماً مفتوحاً.

2- التعريف بالإدارة الموقفية التي تبيّن أنه لا توجد طريقة واحدة مثلى في الإدارة.

3- التعريف بنظرية Z كأحد نتائج التطوير الإداري المقارن.

4- التعريف بإدارة الجودة الشاملة لتحقيق التميّز والتفوق التنافسي.

5- التعريف بإدارة المعرفة وأنواعها وأصولها ومصادرها.

لتحقيق هذه الأهداف يتناول الفصل ما يأتي:

١- نظرية النظم.

٢- نظرية الإدارة الموقفية.

٣- نظرية Z

٤- إدارة الجودة الشاملة

٥- إدارة المعرفة.

الفصل الخامس

نظريات الإدارة الحديثة

Contemporary Management Theories

تمهيد: Introduction

تشكلت المداخل السابقة في دراسة الإدارة نتيجة دراسات وبحوث وتجارب منعزلة وحسب البيئة الاجتماعية السائدة في مكان الدراسة، ولذلك لم تقدم حلولاً شاملة لمشكلات المنظمات وخاصة مع زيادة النمو الاقتصادي والتقدم التكنولوجي وزيادة متطلبات المستهلكين والحاجة إلى ارضاء العاملين. ويتناول المدخل الحيث للإدارة : نظرية النظم، الإدارة الموقفية، الإدارة اليابانية، إدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة.

١- نظرية النظم: System Theory

تتناول نظرية النظم تحليل كل أنشطة المنظمة من حيث كون المنظمة نظاماً يتكون من نظم فرعية هي نظام المدخلات، نظام العمليات، ونظام المخرجات، ويهدف هذا التحليل إلى تطوير كفاءة العمليات.

تطورت نظرية النظم بالتزامن مع تطور بحوث العمليات بعد عام ١٩٥٠

يمكن النظر إلى نظرية النظم على أنها أسلوب تفكير حول طبيعة العمل الإداري، من أجل توفير رؤية شاملة لعوامل البيئة الداخلية والخارجية بشكل تكاملي. إن هذه النظرية (وتدعى

أحياناً مدخل النظم أو مدرسة النظم) تشجع المديرين على الأخذ بالحسبان المواقف الحية الواقعية، والمشكلات العملية عند اتخاذ قراراتهم، وهذا يجعل من هذه النظرية أكثر واقعية من المداخل السابقة في دراسة مشاكل الإدارة. ويمكن توضيح مكونات النظام في المنظمة من خلال الشكل (٥- ١)



الشكل (٥ ـ ١) مكونات النظام

مكونات النظام:

١- المدخلات Inputs: عمل وآلات، طاقة، موارد اولية، رأس مال، معلومات، أرض.

٢- العمليات Operations: عمليات التشغيل من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات.

٣- المخرجات Outputs: سلع، خدمات، ربح او خسارة، سلوك عاملين، معلومات.

٤- التغذية العكسية(الراجعة) Feedback: تأخذ غالباً شكل معلومات وبيانات عن نتائج عمل النظام، وتستخدم لتحسين مدخلاته وعملياته.

أنواع النظم:

١- **النظم المفتوحة والمغلقة:**

النظم المفتوحة: وهي النظم التي تتفاعل مع البيئة الخارجية، وتؤثر النظم المفتوحة بالبيئة الخارجية وتتأثر بها مثل المنظمات الصناعية.

النظم المغلقة: وهي النظم التي لا تتفاعل مع البيئة الخارجية، وهي عملياً غير موجودة ولكن يمكن تصميم نظم مغلقة لإجراء تجارب علمية فيزيائية أو كيميائية ،غيرها.

٢- **النظم المادية و غير المادية:**

النظم المادية: النظم المادية هي نظم ذات وجود مادي ملموس مثل مجموعة أفراد وآلات.
النظم غير المادية: تتكون من مجموعة من المفاهيم المترابطة منطقياً، وتُستخدم لفهم الواقع وتحليله مثل النظريات، ويرتكز إنشاء النظم المادية على النظم غير المادية.

٣- **النظم الاجتماعية والنظم الفنية:**

النظم الاجتماعية: تتكون النظم الاجتماعية من أفراد، أو مجموعات لها أهداف ومصالح مشتركة، وعلاقات متبادلة فيما بينها، مثل: الأسرة، نقابة المعلمين، نقابة المهن المالية والمحاسبية.
النظم الفنية: وهي النظم التي لا يتدخل الإنسان بعملها، ولكنها مدعومة فنياً لتأمين مدخلاتها وعملياتها آلياً، مثل القمر الصناعي.

في الواقع نجد أن النظم التي تتناولها الإدارة هي نظم مختلطة: فهي نظم مفتوحة، ومادية وغير مادية، اجتماعية وفنية، واصطناعية.

٤- **النظم الطبيعية والاصطناعية:**

النظم الطبيعية: وهي "النظم" خلق الله تعالى مثل الإنسان، المجموعة الشمسية.

النظم الاصطناعية: وهي النظم التي أنشأها الإنسان مثل النظم السياسية والاقتصادية، والمنظمات الصناعية والتجارية، والمنظمات الخدمية والخيرية.

٢- نظرية الإدارة الموقفية: Situational Management Theory

تركز النظرية الموقفية على علاقة الأفعال الإدارية بخصائص محددة لواقع تلك الأفعال. يجب أن تتكيّف الإدارة مع البيئة. لذلك يجب على المدير أن يتعرف إلى المتغيرات المهمة في الموقف. وتُستخدم الإدارة الموقفية في مجالات عديدة منها: المنظمة، التصميم، والقيادة. ومن

المساهمين الرئيسيين في الإدارة الموقفية: Joan Wood, Fiedlar, Lawrence (Satya & Parthasarathy,23).

من أهم المفاهيم التي ركزت عليها الإدارة الموقفية:

- ✓ المنظمة هي نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة الخارجية ويتفرع إلى نظم فرعية تتفاعل فيما بينها.
- ✓ لا يوجد طريقة واحدة مثلى في الإدارة يمكن استخدامها دائماً، أو في أي مكان بسبب اختلاف الظروف وتغيرها من وقت لآخر.
- ✓ يجب على المدير تحليل المشكلات في إطار المتغيرات في البيئة، وتطوير قدراته ومهاراته في الإدارية وتوظيفها في اتخاذ قرارات سليمة.
- ✓ يجب على المدير التنسيق بين مهمات العاملين في المنظمة لتحقيق أهدافها، وحاجاتهم، والبيئة الخارجية.

وتتكون المنظمة وفق الإدارة الموقفية من ثلاث نظم فرعية (شيخ ديب، مندو، ٦٢) وهي:

أ. **النظام الفرعي الفني:** وهو مسؤول عن إنتاج منتجات المنظمة.

ب. **النظام الفرعي التنظيمي:** يساعد النظام الفرعي الفني، ويمارس دور الرقابة، وينسق المديرون الأنشطة الداخلية في المنظمة حتى يتمكن النظام الفرعي من القيام بمهامه بكفاية.

ت. **النظام الفرعي المؤسس:** يقوم بمعالجة علاقات المنظمة مع البيئة الخارجية مثل العلاقات مع الحكومة، ونقابات العمال، والعملاء، والجمهور.

٣- **نظرية Z: Theory (Z)** (شيخ ديب، مندو، ٦٣)

تركز نظرية Z (وتدعى الإدارة المقارنة) على تحليل أنشطة الإدارة لمنظمة في بلد ما من أجل نقل تطبيقاتها إلى منظمة أخرى في بلد آخر. وقد انصبت تلك الدراسات المقارنة التي انطلقت من الولايات المتحدة الامريكية على اليابان بسبب النجاح الذي حققته منظمات الأعمال اليابانية،

وكيف يمكن تحويرها بما ينفع منظمات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت أبرز دراسة بهذا الاتجاه هي التي قام بها وليم أوشي William Ouchi في عام ١٩٨١.

هدف أوشي من تلك الدراسة التوصل إلى منظمة أعمال تقع وسطاً تجمع ملامح منظمة الأعمال في اليابان مع ملامح منظمة الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد حللت تلك الدراسة الجوانب الآتية:

١- مدة الخدمة للعاملين.
٢- عمليات اتخاذ القرار.
٣- مواضيع المسؤولية في هيكل منظمات الأعمال.
٤- أنظمة التقويم والترقية للعاملين.
٥- طبيعة أدوات ووسائل الرقابة.
٦- الميل نحو التخصص.
٧- طبيعة النظرة نحو العاملين.

وبالمقارنة بين النموذج الياباني والنموذج الأمريكي وضع تصوراً لمنظمة أعمال هجينة أطلق عليها تسمية Type z. والشكل الآتي (٥ -٢) يبين خصائص النموذج الهجين:

النموذج الياباني:

١- الوظيفة مدى الحياة.
٢- قرار جماعي في اتخاذ القرارات.
٣- الالتزام والمسؤولية الاجتماعية.
٤- المسؤولية والانضباط التطوعي.
٥- الترقية ببطء.
٦- الاتساع والشمولية في التخصص.
٧- الاهتمام الكامل بكل شؤون الفرد.

النموذج الأمريكي:

١- التوظيف قصير الأجل.
٢- الفردية في اتخاذ القرارات.
٣- الذاتية والمسؤولية الفردية.
٤- الضوابط والرقابة من الإدارة.
٥- الترقية والتقويم بسرعة واضحة.
٦- التخصص الضيق.
٧- الاهتمام بشؤون الفرد بوصفه موظف.

النموذج الهجين (Type z)

١- التوظيف طويل الأمد
٢- المشاركة في صناعة القرار.
٣- المسؤولية للفرد ولفريق العمل.
٤- الترقية ببطء وعلى أساس نجاح المنظمة.
٥- الرقابة من الداخل معززة بضوابط رسمية.
٦- التخصص المعتدل نسبياً.
٧- الاهتمام بشؤون الفرد وعائلته.

الشكل (٥ –٢) النموذج الهجين في الإدارة

٤ – إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management

تعد إدارة الجودة الشاملة من أحد مداخل تحقيق التفوق التنافسي في الأسواق والتميّز على المدى الطويل من خلال تحسين جودة المنتجات، وتسهم في تخفيض التكاليف وزيادة رضا العملاء والاحتفاظ بهم.

أ – مفهوم إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management Concept

تعود الأسس الفلسفية لإدارة الجودة الشاملة إلى مساهمات عدد من الباحثين ، والممارسات التطبيقية للجودة الشاملة، وسوف يتم استعراض أهم تلك المساهمات التي تمثل الوجه التكاملي لإدارة الجودة الشاملة من حيث الرؤية والممارسة.

قدم Deming نظرية جديدة وشاملة لإدارة المنظمات، وترتكز فلسفته على التحسين المستمر من خلال التعلّم مدى الحياة، ويدافع عن مقاربة جديدة للإدارة تقوم على النقاط الآتية:

- إدراك قيمة نظام الجودة.
- معرفة التغيرات.
- نظرية المعرفة.
- العلوم السلوكية.

ولكن قدم Juran مدخلاً تحليلياً لإدارة الجودة، وترتكز فلسفته على أن الجودة هي الملائمة للاستخدام Quality is fitness for use، وقد طورها لمساعدة الإدارة في تطبيق تخطيط الجودة الاستراتيجي المستند إلى العناصر الآتية:

- تحسين الجودة.
- تخطيط الجودة.

- الرقابة على الجودة.

يظهر من كتابات كلٍّ منهما بأن Deming كان فيلسوفاً لمن يرغب بتقديم أسلوب جديد لرؤية العالم، أما Juran فكان عملياً لمن يرغب بتعليم الأفراد الممارسات الفضلى للإدارة.

ومن المساهمات الأخرى لإدارة الجودة الشاملة يمكن ذكر مساهمات Crosby, Ishikawa وكذلك Iso9000 ، وجائزة مالكولم بالدريج لإدارة الجودة، والمنظمة الأوربية لإدارة الجودة، وكذلك المدخل المرتكز على الدليل التجريبي أو عوامل النجاح الحاسمة في الممارسات الواقعية.

يركز جوهر إدارة الجودة الشاملة على الآتي:

١ – تحقيق التحسين المستمر في المنتجات وأساليب الإنتاج على المدى البعيد.

٢- التركيز على العمل الجماعي عبر فرق الجودة.

٣- العمل على تلبية حاجات العملاء بسرعة.

ب – فوائد إدارة الجودة الشاملة: Benefit of TQM

أن الغرض الرئيس للجودة الشاملة يعد المرتكز المحوري لزيادة القدرة التنافسية من خلال تحسين جودة المنتج وتخفيض التكاليف، وتخفيض الوقت اللازم للعمليات، وزيادة رضا العملاء.

ومن أهم فوائد إدارة الجودة الشاملة:

١ – توفير بيئة ملائمة للتحسين المستمر للمنتجات والعمليات.

٢–تحسين جودة المنتجات.

٣ –متابعة الأداء وتقويم الأداء.

٤ –إعادة تصميم العمليات لإلغاء العمليات أو المهام غير الضرورية واختصار وقت الأداء.

٥ –تعزيز ثقافة الجودة والتركيز على العملاء .

ج – أبعاد الجودة : Quality Dimensions

تتناول أبعاد الجودة الشاملة مجموعة من الأسس العملية المطلوبة لإدارة صحيحة لعمليات تحسين المنتجات وزيادة تنافسيتها. يُبين الجدول الآتي أبعاد الجودة الشاملة وفقاً Zien Yusoff Jusoh, and Mohtar [٤]:

أبعاد الجودة الشاملة ***TQM dimensions***	الوصف
القيادة ***Leadership***	١–تشجع إدارة المنظمة على الالتزام بمعايير الجودة. ٢–التزام إدارة المنظمة في توفير الموارد اللازمة للجودة. ٣–تشجع المنظمة ثقافة التعاون مع الشركات والهيئات خارج المنظمة. ٤–العمل على تطوير المنتجات باستمرار.

[٤] Jusoh, A. Zien Yusoff,R. Mohtar, Sh. Determining TQM practices in university R&D activities using factor analysis: Research experience of Malaysian universities, Journal Kemanusiaan bil.11, Jun 2008.

التخطيط الاستراتيجي ***Strategic planning***	١-توجد في المنظمة استراتيجية واضحة لتطوير الأداء. ٢-التركيز على التخطيط الاستراتيجي الطويل الأجل. ٣-التخطيط الاستراتيجي جيد الإعداد. ٤-وضع سياسة لدعم البحوث ونقل التكنولوجيا والابتكار. ٥-تنفيذ خطة عملية لإنجاز الأهداف والغايات لرفع تنافسية المنتجات ٦- متابعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتقويم الجودة.
التركيز على العميل ***Customer focus***	١- المستهلك النهائي ٢- المستخدم الصناعي ٣- الشركات ٤- المساهمون والمولون ٥- تحقيق توقعات العملاء وتحقيق رضاهم
إدارة البيانات والمعلومات ***Data and information management***	١-وجود نظام لجمع بيانات أداء الشركة وتصنيفها وتحليلها. ٢- وجود نظام لجمع بيانات عن البيئة التنافسية وتصنيفها وتحليلها. ٣-تحليل البيانات وتفسيرها. ٤-تحديث المعلومات باستمرار والنتائج يمكن الاعتماد عليها.

المشاركة والموارد (التمويل): ***Partnership and resources***	١-بناء فرق الجودة. ٢-التعاون مع شركات حليفة. ٣-التعاون مع الجامعات ومراكز بحث علمي. ٤-يخفض التعاون معوقات التمويل، ويوفر البيئة التحتية والمختبرات غير المتوافرة في الجامعة للاستفادة من منتجات البحوث. ٥-إدارة قضايا الملكية الفكرية(نشر الابتكارات – براءات الاختراع)

د - حلقات الجودة[٥]: Quality Circles

ظهرت حلقات الجودة في اليابان وتتكون من مجموعة عاملين تتطوع لدراسة مشكلات العمل وحلها.

وقد عرفها روبسون مجموعات الجودة هي "مجموعة من أربعة إلى عشرة متطوعين من العمال يعملون مع مشرف ورئيس عمل مرة أسبوعيا لمدة ساعة بقيادة المشرف لتحديد المشاكل المتصلة بعملهم وتحليلها وحلها".

يؤدي الفريق العمل بشكل تطوعي ويجتمعون وفقا لجدول منتظم أسبوعيا ولمدة ساعة لمرة واحدة ومرتين أسبوعيا في وقت العمل الرسمي وخارج وقت الدوام الرسمي لتحديد المشكلات المطروحة للنقاش والمرتبطة بأعمالهم ومناقشتها.

[٥] فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، الجامعة الدولية البريطانية، 2010. ص 69.

٥ – إدارة المعرفة: Knowledge Management

تُعرّف إدارة المعرفة بأنها عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها ،وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة (مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها)،والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة، للحصول على أكبر قيمة للمنظمة.[٦]

أ– تصنيف العرفة:

يميّز العلماء بين نوعين من المعرفة هما:

– المعرفة الصريحة:

الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، والوثائق أو أية وسيلة أخرى، سواء أكانت مطبوعة أو الكترونية. وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ به بوضوح ونشره.

– المعرفة الضمنية:

المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة، من خلال تراكم خبرات سابقة. وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها، على الرغم من قيمتها البالغة، لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة.

أما عن الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، فإن إدارة المعلومات تتعامل مع الأشياء (الوثائق – رسومات التصميم – الجداول الإلكترونية– رموز البرامج).أما إدارة المعرفة، فهي تتعامل مع البشر (الابتكار – سرعة الخاطر– القدرة علي التكيف– الذكاء والتعلم) وتهتم بالتفكير النقدي والابتكار والعلاقات، والأنماط والمهارات والتعاون والمشاركة، وهي تدعم وتساند التعلم الفردي وتعلم المجموعات.

ب – أهمية إدارة المعرفة:

تأتى أهمية إدارة المعرفة من أثرها في تعزيز تنافسية المنظمة وفق الآتي:

[٦] https://www.mdarat.net/vb/showthread.php

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.

- تبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية. فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.

.- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبنى المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

أهمية إدارة المعرفة :

تأتي أهمية إدارة المعرفة من خلال نشاطاتها المختلفة، التي هي:

- ❖إنتاج معرفة جديدة.
- ❖الحصول على معرفة قيمة من خلال مصادر خارجية.
- ❖ إدخال التحسينات في العمليات ، المنتجات ،الخدمات.
- ❖الحصول على المعرفة المتوافرة لصنع القرار.
- ❖تسريع نمو المعرفة من خلال الابتكار و الحوافز.
- ❖نقل المعرفة المتوافرة إلى أقسام و فروع أخرى من المنطقة و خارجها.
- ❖قياس قيمة الأصول و تأثيرها في إدارة المعرفة.

ج - مراحل إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة عملية مستمرة ومتفاعلة تتم من خلال مراحل عدة تتمثل في اكتساب المعرفة، وتخزينها وخلقها، ونقلها، وتطبيقها. وفيما يلي شرحاً لها:

أ-اكتساب المعرفة:

قصد باكتساب المعرفة الحصول عليها من المصادر المختلفة مثل :الخبراء والمتخصصين،

والمنافسين والعملاء وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المنظمة، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورش العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الالكتروني، والتعلم الفردي.

ب- تخزين المعرفة: بعد اكتساب المعرفة، يتم تخزينها من خلال طرق عديدة من أهمها :

- ✓ قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة في مكان معين، سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسب الآلي، بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة.

- ✓ قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع، دون الاهتمام بتحليل المعرفة وتنقيتها أو بنشرها وتداولها بطريقة فعالة.

- ✓ قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة. وتقوم هذه الجهة بتحليل هذه المعرفة وتنقيتها، ثم تقوم بتخزينها على أفضل وأدق صورة، وبحيث يمكن تداولها من قبل المنظمة في يسر وسهولة.

- ✓ جمع المعرفة بطريقة منظمة وايجابية، ويتم تحليلها وتنقيتها، ثم يتم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها، ليتم تخزينها في أفضل صورة، ويراعى أن يتم تداولها بسهولة ونشرها واستخراجها بدقة ويسر من قبل أفراد المنظمة.

ج- نقل المعرفة:

يعتبر نقل المعرفة الحلقة الثالثة في حلقات إدارة المعرفة، ويعتمد على وجود آليات وطرق رسمية وأخرى غير رسمية ، وتتمثل الطرق الرسمية في: التقارير والرسائل والمكاتبات، والمؤتمرات والندوات الداخلية للمنظمة، والاطلاع دورياً على الموقف في المنظمة، والمنشورات الداخلية والفيديو والمحادثات الصوتية، والتدريب والتعلم عن طريق الرئيس المباشر. وتشمل الطرق غير الرسمية: تغيير الوظيفة داخل المنظمة أو خارجها، والعلاقات الشخصية التي تربط العاملين بعضهم ببعض، وفرق العمل.

د-تطبيق المعرفة:

يعد تطبيق المعرفة الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة. ويتطلب هذا التطبيق تنظيم المعرفة (من خلال التصنيف والفهرسة أو التبويب المناسب للمعرفة)، واسترجاع المعرفة (من خلال تمكين العاملين في المنظمة من الوصول إليها بسهولة وفى أقصر وقت)، وجعل المعرفة جاهزة للاستخدام (حذف بعض الأجزاء غير المتسقة وإعادة تصحيح المعرفة وفحصها باستمرار، وإدخال الجديد المناسب عليها، واستبعاد المتقادم.

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة ما يأتي:

١ – الهياكل التنظيمية:

مما لاشك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملاءمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.

٢ – الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة ، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين .

٣– أثر القيادة في إدارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة. و يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي.

٤ – تكنولوجيا المعلومات:

توفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة الكثير من الإمكانيات لإدارة المعرفة مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية Internet، وبرنامج تصفح Browsers، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات Data Filer، وبرنامج Software مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات.

أبرز آثار إدارة المعرفة في المنظمة:

تسهم إدارة المعرفة في تحقيق موقع تنافسي مميز بالمقارنة مع المنافسين لأن لها الآثار الآتية:

١- الأثر التسويقي:

تطوير المنتجات الحالية أو تقديم منتجات جديدة بناء على معرفة معلومات وافية عن التطور في حاجات المستهلكين ورغباتهم وتغيرها، وكذلك بجمع المعلومات عن المنافسين وتحليلها، والاستفادة من هذه المعلومات في وضع استراتيجيات مناسبة لاستهداف ناجح للأسواق. كما ان معرفة المستهلكين تساعد في جذب المستهلكين والحفاظ عليهم عبر إرضاء المستهلكين والاستجابة السريعة لمتطلباتهم، وفهم سلوكهم الشرائي سواء التقليدي أو الشراء الإلكتروني.

٢- أثر إدارة المعرفة في تطوير المنتجات:

للمعرفة أثر مهم في ابتكار منتجات جديدة نتيجة متابعة التطور التكنولوجي والبحوث العلمية التطبيقية، وتلبية حاجات المستهلكين المتزايدة لمنتجات جديدة أو تحسين مواصفات المنتجات الحالية.

الفصل السادس

التخطيط

Planning

أهداف الفصل:

1- توضيح طبيعة التخطيط وأهميته وبخاصة في ظروف عدم التأكد.

2- تمكين الطالب من إدراك أثر التخطيط في تحسين أداء المنظمة.

3- التعريف بأنواع الخطط والعوامل المؤثرة في اختيار الخطة.

4- عرض أهم مبادئ التخطيط ومكونات إطار التخطيط.

5- التعريف بخطوات عملية التخطيط.

لتحقيق هذه الأهداف يتناول الفصل ما يأتي:

1- مفهوم التخطيط.

2- أنواع الخطط.

3- مبادئ التخطيط.

4- اطار التخطيط.

5- خطوات عملية التخطيط.

الفصل السادس

التخطيط

Planning

تمهيد: Introduction

يعد التخطيط الوظيفة الإدارة الأولى، التي تبدأ من اطلاق فكرة أي مشروع، وتستمر هذه العملية طيلة حياة المنظمة، ويُبنى عليها كل الوظائف الإدارية الأخرى، وتُنفذ النشاطات الأخرى. إن نجاح عملية التخطيط تضع المنظمة على الطريق الصحيح للنجاح والنمو في المستقبل.

يتناول هذا الفصل مفهوم التخطيط، مفهوم التخطيط، أنواع الخطط، مبادئ التخطيط، اطار التخطيط، خطوات عملية التخطيط.

أولاً – مفهوم التخطيط: Concept of Planning

يتناول مفهوم التخطيط كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة من أجل تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها خلال مدة زمنية محددة. وفي هذا الإطار تنبثق الخطة من حاجة المنظمة إلى تحقيق أهدافها في الوقت المحدد وبكفاءة في ظل رؤية واضحة، مع الأخذ بالحسبان متغيرات البيئة وإمكانيات المنظمة، أي معرفة الفرص والمخاطر ونقاط القوة والضعف.

يعرف التخطيط بوصفه عملية تشمل تحديد الأهداف ووضع استراتيجية شاملة لإنجازها وتطوير سلسلة شاملة Comprehensive Hierarchy من الخطط لتحقيق التكامل وتنسيق الأنشطة. ويمكن توضيح ذلك من خلال:

أ- تحديد النهايات أي ما يجب ان يتم القيام به وإنجازه.

ب- تحديد طريقة الإنجاز و وسائله خلال الفترة المحددة.

يحتاج المديرون في أي منظمة مها كان حجمها أو نوع نشاطها إلى التخطيط، وهذا التخطيط قد يكون رسمياً أو غير رسمي Formal or Informal.

إن الشكل غير الرسمي للتخطيط يكون صغيراً جداُ، على سبيل المثال في حال تم كتابة أي شيء بهدف التنفيذ. أو يأخذ شكل ما يفكر شخص أو أكثر بإنجازه، وهذا النوع من التخطيط قد ينتشر في المشروعات الصغيرة.

سوف يتناول هذا الفصل التخطيط الرسمي، حيث تكون الأهداف محددة بدقة ومكتوبة ومعروفة من قبل أعضاء المنظمة، وذات مسار محدد يبين بوضوح أين البداية ومتى تنطلق، والنهاية.

يجب أن يوضح التخطيط الإجابات على التساؤلات الآتية:

أ- أين نحن الآن.

ب- إلى أين سنصل.

ت- متى نصل.

ث- كيف نصل.

٢- التخطيط في ظروف عدم التأكد البيئي: Planning in Environmental Uncertain

يعمل المديرون في بيئة شديدة التغيّر والتبدل، ما يحدث اليوم لا يتكرر غداً، لذلك يجب على المدير أن يفكر بالمستقبل، بسبب وجود تغيرات مستمرة في التكنولوجيا والسياسة والاقتصاد وفي المجالات الاجتماعية وحاجات العملاء والمنافسة، وهذه التغيرات التي تحدث في البيئة قد تكون شديدة ومن ثم تعد ذات أثر كبير في أداء المنظمة، أو تغيرات طفيفة، كما أنها قد تكون معقدة بسبب تداخل التأثير فيما بينها، على سبيل المثال التغيرات التي تحدث في البيئة الاقتصادية تمتد إلى المنافسة والقدرة على توريد مستلزمات الإنتاج والتوزيع وغير ذلك.

يقودنا ما سبق إلى توضيح أهمية التخطيط في المنظمة، ونذكر بأن التخطيط المقصود هو التخطيط الرسمي كما ذكرنا سابقاً، وذلك على النحو الآتي:

أ- لماذا يجب على المديرين التخطيط رسمياً؟

Why should Managers Formally Plan?

توجد أربعة أسباب تعد الأكثر شهرة في جعل المدير يحتاج إلى التخطيط وهي:

- يحدد التخطيط اتجاه واضح لعمل المنظمة.
- يخفض التخطيط أثر التغيرات التي تطرأ في بيئة المنظمة الخارجية والداخلية.
- يخفض التخطيط الهدر والعطالة Waste & Redundancy.
- يوفر التخطيط معايير لتسهيل الرقابة.

الشكل (٦ - ١) يوضح أسباب الحاجة للتخطيط.

يسهم التخطيط في تنسيق الجهود التي تبذلها المنظمة، وكذلك تحدد توجهها المستقبلي للمديرين والعاملين على حد سواء. عندما يعلم كل أعضاء المنظمة ويفهم توجهات المنظمة وماهي مساهماتهم في بلوغ الأهداف، عند ذلك يستطيعون تنسيق أنشطتهم ويتبينون أوجه التعاون

ويشكلون فرق العمل بالسرعة المطلوبة. ومن جهة أخرى إن التقصير في عملية التخطيط يؤدي إلى ظهور تناقضات ومواجهات بين العاملين و / أو وحدات الأعمال وهذا سوف يعيق تحقيق الأهداف.

يعزز التخطيط قدرة المدير على التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في البيئة وأثرها المحتمل في المنظمة، و يقوم بتطوير ردود الفعل المناسبة لكل تغيّر في البيئة و يخفض من عدم التأكد البيئي. بالإضافة إلى ذلك يوضح التخطيط عواقب الأفعال التي يتم اتخاذها لمواجهة التغيرات في البيئة.



الشكل (٦ – ١) أسباب حاجة المدير للتخطيط (المصدر ٨١ ,Robbins & Decenzo)

إضافة إلى ذلك يخفض التخطيط التضارب وتداخل الأنشطة ويقلل الهدر، لأن التنسيق المسبق يكشف أي خلل وهدر محتمل، إضافة إلى ذلك عنما تكون النهايات المرغوبة للخطة واضحة تصبح مكامن عدم الكفاءة معروفة.

وأخيراً، من خلال التخطيط يتم وضع أهداف أو معايير تسهل عملية الرقابة على التنفيذ، إذا كان العاملون في المنظمة غير متأكدين مما يجب ان ينجزوه ، ولا يستطيعون تحديد هل تم إنجازه ام لا؟ أن وظيفة الرقابة بين الأهداف المنجزة وبين الأهداف المحددة (المعايير) الواردة في الخطة للكشف عن الانحرافات في التنفيذ، وهذا لا يتحقق إلا بوجود خطة معدة بشكل جيد.

إن السؤال الذي يطرح نفسه، هل التخطيط يُحسن الأداء التنظيمي؟

أن التخطيط يدعم مكانة المنظمات بالمقارنة مع تلك التي لا تهتم به، وذلك للأسباب الآتية:

١- يؤدي التخطيط إلى زيادة الأرباح، والعائدات على الاستثمارات ويحقق نتائج مالية أفضل.

٢- إن جودة عمليات التخطيط والتنفيذ المناسب للخطة يسهم في رفع مستوى أداء المنظمة.

٣- يساعد التخطيط على التعامل الجيد مع البيئة المحيطة التي تتغير باستمرار وقد تشكل تهديداً للمنظمة.

مثال: إن التغيّر في أحد عوامل البيئة كالقوانين الحكومية أو التغيّر في البيئة الاقتصادية قد يحدّ من قدرة المنظمة على تنفيذ الخطة وهذا بدوره يؤثر في أداء المنظمة. لهذا السبب يجب أن تقوم المنظمة بوضع خطط بديلة قابلة للتطبيق إذا حدث أي تغيّر في البيئة.

ثانياً – أنواع الخطط: Types of Plans

يوجد أنواع عدة من الخطط أكثرها شهرة هل الخطط طويلة الأجل، الخطط، متوسطة الأجل، والخطط قصيرة الأجل، وكذلك الاستراتيجية والتكتيك.

أ- الإطار الزمني للتخطيط: The Time Frame of Planning

يصنف المحللون الماليون عادةً العائدات على الاستثمارات إلى قسمين:

- عائدات قصيرة الأجل.
- عائدات طويلة الأجل.

يمكن التمييز بين النوعين زمنياً، حيث تغطي الفترة قصيرة الأجل مدة زمنية سنة فما دون، أما الطويلة الأجل فالفترة الزمنية تغطي مدة تزيد عن خمس سنوات. ووفقاً لرؤية المحللين الماليين يوجد خطة قصيرة الأجل وخطة طويلة الأجل. والتمييز بينهما مهم للغاية. لماذا؟

لأن طول الفترة الزمنية تحدد التزامات مستقبلية معينة على المنظمة إنجازها وفق المدة الزمنية للخطة، هذا من جانب، ومن جانب آخر يتحدد نوع التغيرات المستقبلية وطبيعتها التي تواجه المنظمة. ومن هنا تأتي أهمية تحديد المدة الزمنية للخطة.

ولكن لا بد من التنويه إلى أن الخطة المبالغ في طول مدتها، أو بالعكس قصر مدتها يجعلها غير فعالة.

إن القارئ المدقق جيداً في العرض السابق يكتشف أن المدة الزمنية التي تزيد عن سنة وتقل عن خمس سنوات غير مذكورة، لماذا؟ لأن التحليل السابق يستند إلى المحللين الماليين، بينما يتفق مع معظم الكتاب على وجود خطة متوسطة الأجل، تساعد على تنفيذ الخطة طويلة الأجل وتحد من الانحرافات وأخطاء تنفيذ الخطة. ولهذا نستطيع أن نذكر أنواع الخطط حسب الزمن على النحو الآتي:

- ✓ خطة قصيرة الأجل.
- ✓ خطة متوسطة الأجل.
- ✓ خطة طويلة الأجل.

جدول يوضح أنواع الخطط من حيث المدة الزمنية			
نوع الخطة	قصيرة الأجل	متوسطة الأجل	طويلة الأجل
الزمن	سنة فأقل	أكثر من سنة وأقل من خمس سنوات	خمس سنوات فأكثر

ب- التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي: Strategic and Tactical Planning

تضع المنظمة الخطة لتحقيق أهداف معينة وهي (كما نوهنا سابقاً) تُرتّب على المنظمة التزامات مستقبلية واجبة التنفيذ، منها يحتاج فترة زمنية طويلة، وأخرى يتطلب التنفيذ في الأجل القصير.

وعلى هذا الأساس يوجد نوعان من التخطيط: التخطيط الاستراتيجي، والتخطيط التكتيكي.

- ✓ التخطيط الاستراتيجي:

إن الخطة التي يتم تطبيقها على كامل المنظمة وفقاً لرؤيتها وتحقق أهداف شاملة، وتسعى للحصول على مكانة مرغوبة أو تحافظ على مكانتها الحالية حسب ظروف البيئة تدعى الخطة الاستراتيجية Strategic Plan.

- ✓ التخطيط التكتيكي:

يٌعرف التخطيط التكتيكي أيضاً بالتخطيط التشغيلي Operational Planning وهو وضع خطة تحدد وتفصّل كيفية إنجاز الأهداف الشاملة.

ما الذي يميز الخطة الاستراتيجية عن الخطة التكتيكية؟ يميز بينهما ثلاث عناصر وهي:

١- الإطار الزمني: تغطي الخطة التكتيكية مدة زمنية قصيرة قد تكون يومية، أسبوعية، شهرية، ربع سنوية. بينما الخطة الاستراتيجية تغطي مدة زمنية طويلة على سبيل المثال: خمس سنوات وأكثر.

٢- التركيز: تركز الخطة التكتيكية على مجالات محددة أو أنشطة معينة مثل خطة حملة تنشيط مبيعات. بينما الخطة الاستراتيجية تغطي كافة أنشطة المنظمة.

٣- الأهداف: الخطة الاستراتيجية تتضمن تحديد الأهداف الشاملة لأنشطة المنظمة، بينما الخطة التكتيكية تأخذ على عاتقها التمسك بحسن تنفيذ الأهداف، بمعنى تصف كيفية الوصول إلى الأهداف المحددة.

جـ- الخطط التفصيلية والخطط التوجيهية: Specific and Directional Plans

يتطلب تنفيذ الخطط بنجاح مرونة كافية على أن لا تحيد عن تحقيق أهدافها، لذلك يجب أن تعمل المنظمة على تصويب أي انحراف لكي تحافظ الخطة على اتجاهها الصحيح. ومن هنا يمكن أن نميّز بين الخطة التفصيلية والخطة التوجيهية.

✓ الخطة التفصيلية: Specific Plan

الخطط التفصيلية هي خطط ذات أهداف محددة بدقة ولا تترك أي مجال أو حيّز للتفسير الخاطئ. إذاً الخطة التفصيلية لا تدع مجالاً للالتباس والشك، ولا توجد مشكلات في فهمها وتفسيرها. على سبيل المثال: إن المدير الذي يسعى لزيادة مبيعات الشركة ٨% خلال ١٢ شهراً، يتوجب عليه تحديد الإجراءات بدقة، وتوزيع بنود الميزانية، ويضع جدولاً للأنشطة من أجل تحقيق هدفه، وتلك الأنشطة تمثل الخطة التفصيلية.

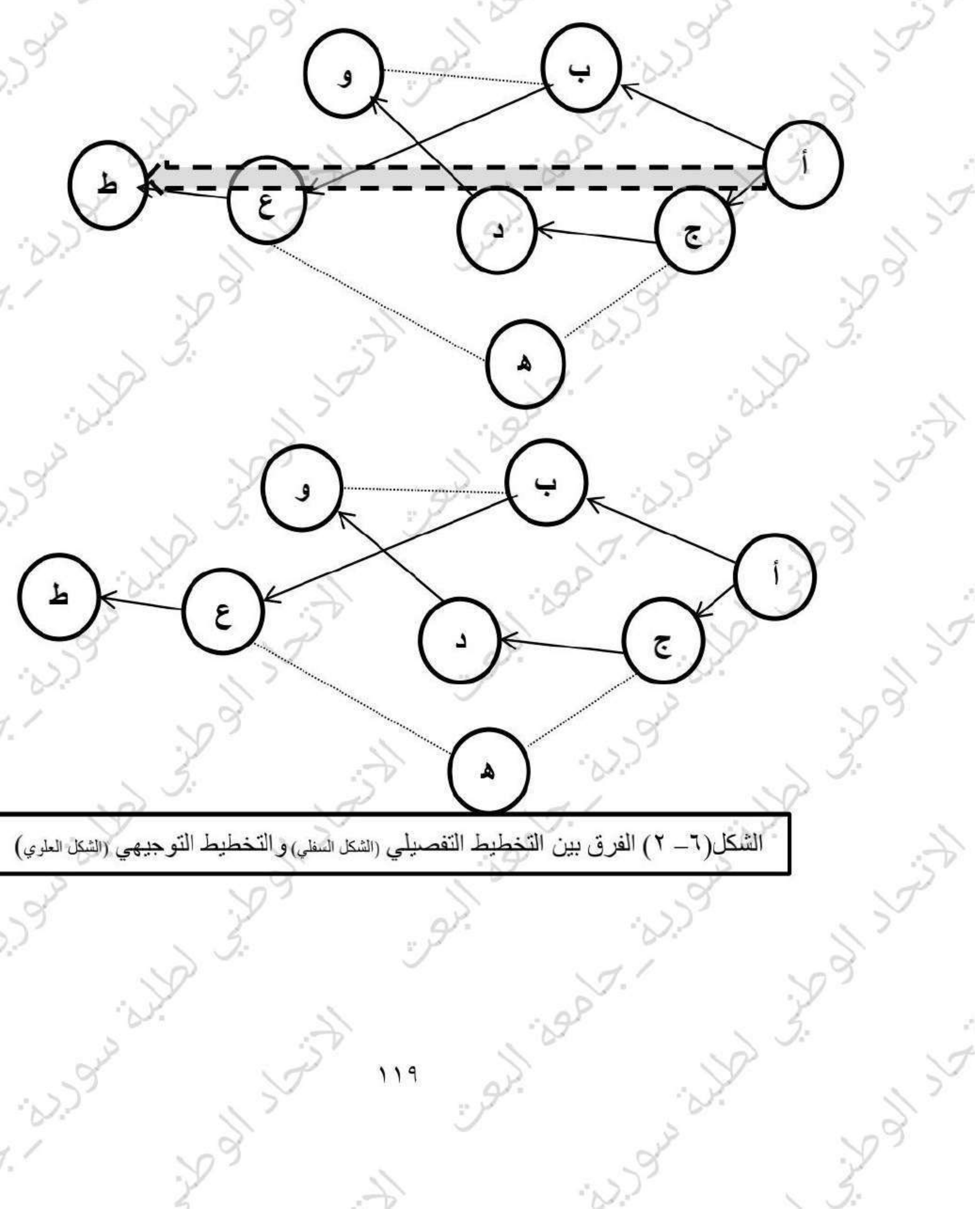
تواجه الخطط التفصيلية في الواقع معوقات عديدة، وهذه المعوقات قد لا تكون معروفة عند وضع الخطة، ولكن يجب على الإدارة أن تتوقع حدوثها. فعندما تكون حالة عدم التأكد عالية، والإدارة ترغب بالمحافظة على مرونة الخطة من أجل الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة، يجب عليها أن يكون لديها خطة توجيهية، لأن الخطط التفصيلية قد يصاحبها بعض الضبابية والتشويش.

✓ الخطة التوجيهية: Directional Plan

تعد الخطة التوجيهية خطة مرنة تضع دليلاً عاماً (أو أدلة عامة) وهي توفر للمدير القدرة على التركيز على الأهداف البعيدة الأجل وليس النظر فقط إلى أهداف تفصيلية، أو اتجاهات محددة.

على سبيل المثال: تستهدف الشركة من خلال الخطة التفصيلية تخفيض التكاليف ١٠% وزيادة العائدات ٨% خلال الشهور الستة القادمة، بينما الخطة التوجيهية تستهدف تحسين ربحية الشركة بمقدار يتراوح بين ٦% إلى ١٢% خلال الشهور الستة القادمة.

إذاً مرونة الخطة تتعلق بالخطط التوجيهية، وتصبح المرونة ميزة خاصة بالخطط التوجيهية بالمقارنة مع الخطط التفصيلية (Robbins & Decenzo, ٨٥)، انظر الشكل (٦-٢).



الشكل(٦– ٢) الفرق بين التخطيط التفصيلي (الشكل السفلي) والتخطيط التوجيهي (الشكل العلوي)

د - الخطط الوحيدة والخطط المستمرة: Single and Standing plans

توجد خطط توضع لتنفذ مرة واحدة فقط، وكذلك توجد خطط يتكرر استخدامها دائماً.

الخطة الوحيدة (وحيدة الاستخدام) هي خطة تُستخدم لتلبية حاجات معينة في موقف خاص أو فريد. على سبيل المثال: يضع قسم التسويق خطة من أجل أتمتة الأنشطة الخاصة به. أو نقل إدارة الشركة إلى مقر جديد.

الخطة المستمرة هي خطة مستمرة وتوفر دليلاً إرشادياً لتنفيذ الأنشطة المتكررة في المنظمة. مثال: عملية تسجيل الطلاب في بداية العام الدراسي في الكلية تبقى العمليات والإجراءات والأساليب نفسها سنة بعد سنة. (Robbins & Decenzo, ٨٦)

ثالثاً - مبادئ التخطيط: Principles of Planning

إن التخطيط الجيد يجب أن يتم وفق عملية منهجية تحدد بوضوح الخطوات التي تؤدي إلى إيجاد حلول مثلى، وللوصول إلى هذه الحلول المثلى يجب أن تتوفر المبادئ الآتية:

١- الشمول: يجب أن يتناول التخطيط كل البدائل الممكنة وآثارها.

٢- الكفاءة: يجب أن يحافظ التخطيط الجيد على الوقت وموارد المنظمة دون هدر.

٣- شمول العاملين: إتاحة الفرصة لكل الأفراد المتأثرين بالخطة للمشاركة فيها.

٤- الإعلام: يجب أن تكون النتائج مفهومة من قِبل كل الأفراد ذوي العلاقة بالخطة والقرارات المتعلقة بها.

٥- التكامل: يجب دعم تكامل القرارات القصيرة الأجل، والمتوسطة الأجل، والطويلة الأجل.

٦- المنطقية: التسلسل المنطقي لبناء الخطط المختلفة والانسجام والتنسيق فيما بينها.

٧- الشفافية: توضيح كل من يشارك بالخطة وتمكينهم بفهمها بشكل سليم.

يعد التخطيط الجيد رؤية شاملة ذات بعد استراتيجي. أي تنطلق عملية التخطيط من فهم المشكلات وتحليلها بعمق، وليس الاقتصار على بعض المظاهر التي قد تعطي فهماً غير صائب. ومن أجل فهم المشكلة بشكل جيد يمكن طرح بعض التساؤلات منها:

- ما هي المشكلة الحالية؟
- متى ظهرت المشكلة وأين؟
- ما هي أسباب المشكلة؟ (تحديد المشكلات الفعلية للمشكلة وليس مظاهرها)
- ما هي الحلول البديلة المتاحة؟
- ما هي تكلفة كل حل من الحلول البديلة؟

• ما مدى موافقة الحل مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة.

رابعاً – إطار التخطيط: Framework of Planning

يحدد إطار التخطيط هيكل عملية التخطيط الأساسي، و يتضمن المكونات الآتية.

- ✓ المبادئ: وجود قاعدة أو مفهوم أساسي يستخدم في صنع القرار.
- ✓ الرؤية: وصف عام للنتيجة المتوقعة والمرغوبة من عملية التخطيط.
- ✓ المشكلة: وجود مشكلة وهي حالة غير مرغوب فيها يجب حلها أو تخفيض آثارها السلبية، أو ايجاد وسيلة لتعويضها (مثلاً لايمكن تجنب الخسارة ولكن يمكن البحث ببدائل لتعويض هذه الخسائر، أو فقدان جزء من السوق والبحث عن بديل مربح).
- ✓ الأهداف: هي نتائج مرغوب فيها ويجب العمل على تحقيقها من خلال الخطة، والأهداف إما أن تكون كمية قابلة للقياس مثل الربح أو كمية المنتجات، أو حجم المبيعات. وقد تكون غير كمية مثل السمعة والشهرة.
- ✓ المعايير: هي المستويات الكمية للأهداف التي يتعين تحقيقها، مثل معدل الربح المرغوب، أو الحصة السوقية وتُستخدم من أجل تقييم تنفيذ الخطة خلال المدة المحددة.
- ✓ مؤشرات الأداء: اساليب قياس التقدم في تنفيذ الخطة والتعرّف إلى مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف.

خامساً – خطوات عملية التخطيط: Steps of Planning Process

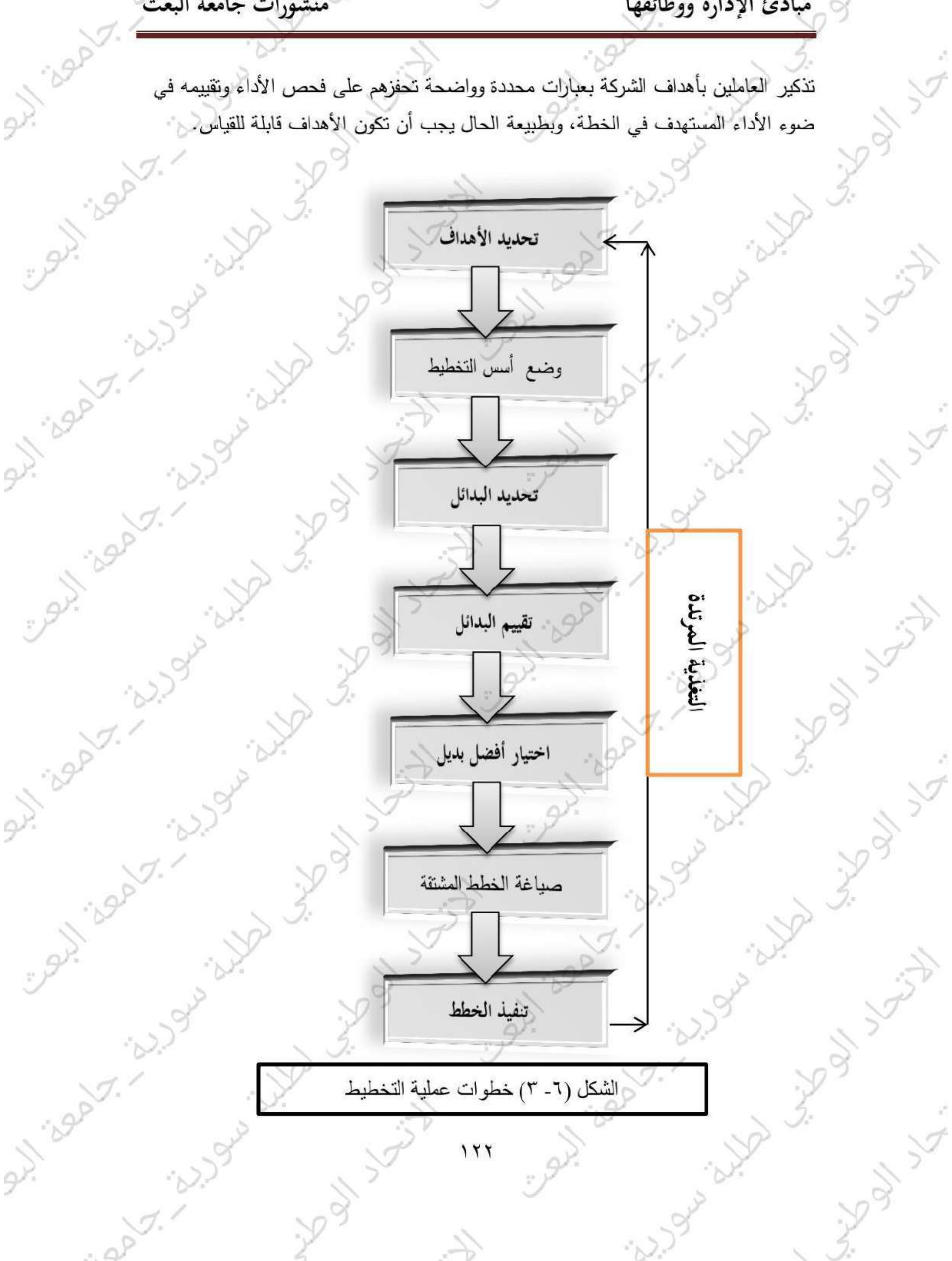
تنطوي عملية التخطيط على عدد من الخطوات المتسلسلة منطقياً للوصول إلى تحقيق الأهداف المحددة، وسوف نلاحظ أن الهدف المرغوب هو أول خطوة في عملية التخطيط. انظر الشكل (٦– ٣) الذي يوضح خطوات التخطيط.

١ – تحديد الأهداف:

تعد عملية تحديد الأهداف الخطوة الأولى في التخطيط، لأنه يتم إعداد الخطط بهدف تحقيق أهداف معينة. ومن ثم، فإن تحديد الأهداف خطوة مهمة في عملية التخطيط. وينبغي أن تعكس الخطط أهداف المنظمة. يجب أن تُحدد الأهداف بوضوح ما ينبغي تحقيقه عن طريق السياسات والإجراءات والقواعد والاستراتيجيات والميزانيات والبرامج. ويجب أن تتأكد الخطة من أن كل نشاط يسهم في تحقيق الأهداف.

يجب أن تبين الأهداف المحددة بوضوح ما ينبغي تحقيقه، والمكان الذي ينبغي أن يتم فيه العمل، ومن الذي يتعين القيام به، وكيف يتيتم تنفيذه، ومتى يُنجز. يجب على المديرين إعادة

تذكير العاملين بأهداف الشركة بعبارات محددة وواضحة تحفزهم على فحص الأداء وتقييمه في ضوء الأداء المستهدف في الخطة، وبطبيعة الحال يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس.



الشكل (٦- ٣) خطوات عملية التخطيط

٢ - وضع أسس التخطيط:

تتضمن هذه الخطوة إجراء التنبؤ وجمع البيانات الفعلية، ومراجعة سياسات وخطط المنظمة. لأن التخطيط ينطوي على نظرة مستقبلية لما يجب أن تكون عليه المنظمة، وكيف ستؤثر الظروف المستقبلية في أنشطتها. ومن ثم، فإن التنبؤ خطوة مهمة في التخطيط. هناك نوعان من التنبؤ وهما:

أ- التنبؤ بالظروف الاقتصادية العامة.

ب- التنبؤ بظروف السوق لمنتج أو خدمة محددة تتعامل معها المنظمة.

مع الأخذ في الحسبان الظروف الاقتصادية العامة، يتم إجراء دراسة لهذه الصناعة. ثم ينتقل المدير لإجراء دراسة لحصة شركته من السوق. وستكشف التنبؤات عن الجوانب التي يصعب السيطرة عليها، وسيكون التخطيط موثوقا به عندما تكون أساليب التنبؤ دقيقة. ومن ثم، فإن نجاح التخطيط يتوقف إلى حد كبير على دقة التوقعات.

٣- تحديد البدائل:

يتم في الخطوة الثالثة تحديد البدائل، أي الخطط البديلة التي يمكن من خلالها تحقيق الهدف نفسه. يجب على المخطط دراسة جميع البدائل، والنظر في نقاط القوة والضعف في كل بديل وفرص نجاحه.

٤- تقييم البدائل:

بعد تحديد البدائل يجب اختيار البديل الأنسب في ضوء الإمكانيات والمعلومات المتوفرة والأهداف. وينطوي التقييم على دراسة أداء مختلف النشاطات، وكذلك دراسة إمكانية تحقيق التوازن بين مختلف العوامل مثل الربحية، ومتطلبات الاستثمار، وغيرها من العوامل لكل بديل من البدائل المختارة وتقييم مدى ملاءمته بدقة.

توجد عوامل أخرى كثيرة تؤثر في اختيار البديل المناسب، وبخاصة في ظروف عدم التأكد. منها عل سبيل المثال المشكلات المالية التي قد تواجه المنظمة مما يجعل عملية تقييم البدائل معقدة وصعبة.

ويُستخدم في تقييم الخطط البديلة عوامل مثل التكلفة والمخاطر والفوائد والتسهيلات التنظيمية، وغيرها. ويمكن أيضا استخدام الخطط والأساليب الرياضية القائمة على الحاسوب لتحديد أفضل مسار للعمل.

٥- اختيار أفضل بديل:

بعد تقييم البدائل المختلفة، يتم اختيار البديل الأنسب. وبهذا يمكن اعتبار أن الخطة قد اعتمدت. وهذه هي بالضبط مرحلة اتخاذ القرارات أي إن اختيار بديل هو قرار حاسم في مستقبل المنظمة. وفي بعض الأحيان، يمكن اعتماد أكثر من خطة بديلة، في حال إخفاق خطة تُطبق خطة أخرى.

٦- صياغة الخطط المشتقة:

لا يكتمل التخطيط بمجرد اختيار أفضل بديل. وإنما يجب دعم الخطة الرئيسة بعدد من الخطط المشتقة. وفي إطار الخطة الأساسية، تُصاغ خطط مشتقة في كل مجال وظيفي. ويساعد الفصل بين الخطة الرئيسة والخطط الإدارية والأقسام والخطط الفردية على فهم الطبيعة الحقيقية لأوجه عدم اليقين في المستقبل. من أجل جعل عملية التخطيط أكثر فعالية، يجب أن تنص أيضا على آلية للتغذية المرتدة. وتهدف هذه الخطط إلى تنفيذ الخطة الرئيسة.

٧- تنفيذ الخطط:

تنفيذ الخطط هو الخطوة الأخيرة في عملية التخطيط. وينطوي ذلك على وضع الخطط موضع التنفيذ من أجل تحقيق أهداف الأعمال التجارية، ويتطلب تنفيذ الخطط وضع سياسات وإجراءات ومعايير وميزانيات، وقواعد.

إن الخطة يجب أن تخضع للرقابة المستمرة من أجل ضمان سيطرة إدارة المنظمة على سلامة الأداء ومنع الانحرافات.

في نهاية التنفيذ تخضع الخطة المنفذة للتقييم للوقوف على الانحرافات التي حدثت وتحديد أسبابها واقتراح طرق معالجتها مستقبلاً وتؤخذ نتائج التقييم بالحسبان عند إعداد الخطط اللاحقة. لذلك يجب على إدارة المنظمة الاهتمام بعملية التغذية الراجعة.

تساعد **التغذية الراجعة Feedback** إدارة المنظمة على الحصول على نوعين من المعلومات، هما:

أ- المعلومات عن التنفيذ وبيئة العمل:

يحصل المدير على المعلومات عن التنفيذ وبيئة العمل من الموظفين والمشرفين ومديري الأقسام، تتناول هذه المعلومات مستويات التنفيذ والمشكلات في العمل وبيئته، ومدى رضا العاملين. تفيد هذه المعلومات في تحسين بيئة العمل، وتعديل الخطط أو الأهداف، وتحديد الحاجة إلى التدريب وغير ذلك.

ب- **المعلومات من العملاء:**

توضح المعلومات القادمة من العملاء مدى رضاهم عن سلع المنظمة وخدماتها، وتعد هذه المعلومات من أهم ما تحصل عليه الشركة بسبب أهمية رضا العملاء بمنتجات المنظمة، وبناءً على هذه المعلومات تطور المنظمة منتجاتها وتحدد معايير الجودة، ومستويات الخدمة وتحسين أداء سلسلة القيمة.

نموذج خطــة

نوع الخطة: خطة شركة (SCT) تعمل في التدريب على برامج الحواسيب لشركات الأعمال ابتداءَ من عام ٢٠٢٠. (الشركة افتراضية)

١-الأهداف الطويلة الأجل: Long-term Goals

تضع شركة (SCT) خطط لتحقيق نمو مطرد على مدى السنوات ال ٥ المقبلة، لتصبح المقدم الرئيس للتدريب على البرامج الحاسوبية للأعمال التجارية في مدينة حمص. تخطط الشركة للحصول على حصة من السوق بمقدار ٥٠ ٪ على الأقل من جميع البرامج التدريبية الشركات في مدينة حمص بحلول نهاية العام ٢٠٢٥. وخلال ١٠ سنوات، تخطط الشركة للتوسع في جميع انحاء المنطقة الوسطى للحصول على ما لا يقل عن ثلث حصة السوق بالمقارنة مع كل شركات التدريب على البرمجيات في المنطقة.

٢-استراتيجية تحقيق الأهداف:Strategy for Achieving Goal s

ولتحقيق الأهداف المحددة أعلاه، تخطط الشركة للقيام بنشاطات لتوسيع أعمالها كل عام، من خلال زيادة الموظفين والقاعات الدراسية التدريبية. سيتم هذا التوسع في المقام الأول من إيرادات الشركة. وعلى هذا النحو، فإن إدارة الشركة لديها الأولوية في تخصيص الأموال الناتجة عن الإيرادات إلى توسيع الشركة بدلاً من توزيع الأرباح.

وتتمثل الاولوية الاولى للتوسع في إضافة موظفي للتدريب الداخلي والقاعات التدريبية، وهذا يُنفذ على الأرجح في الموقف الحالي في مدينة حمص. الأولوية الثانية هي توسيع التسويق. وثالثاً، سيتم إنشاء موقع إضافي للتدريب في المنطقة الوسطى. هذه هي خطة للسنوات الثلاث الأولى. بعد ذلك ، من أجل المحافظة على المنافسة يجب أن يكون للشركة حضور في مناطق خارج مدينة حمص واتصالات. كما تتوقع الشركة ان التدريب على برامج الحاسوب للأعمال التجارية سيتم تسويقها على المستوى الوطني بشكل متزايد ، لذلك يجب أن تعزز شركة (SCT) اتصالاتها على المستوى الوطني. وللقيام بذلك، في المستقبل القريب، يمكن أن تنضم إلى غرفة التجارة (أو جمعية، أو اتحاد للشركات المماثلة). ومع ذلك، توجد حاجة إلى مزيد من التوسع الرسمي.

وبحلول السنه الثالثة، سيقيّم مديرو الشركة طبيعة هذا التوسع الرسمي. يوجد خياران لهما الأسبقية: فتح فروع أخرى تديرها شركة(SCT) في مدن أخرى أو منح امتياز.

٣- **خطط توسع أكبر : Greater Expansion Plans**

تستطيع الشركة أولاً، إضافة مواقع أخرى تديرها الشركة، في هذه الحالة سوف تركز على المنطقة الوسطى: فتح فروع في حماة، حسياء الصناعية، تلكلخ، بوصفها مراكز أساسية للتوسع. إن الشركة (SCT) ستختار المدن الرئيسة على أساس المبيعات المحتملة وشدة المنافسة في كل سوق في فترة التوسع. وتشير التقديرات إلى أنه سيتم إضافه مدينة واحدة على الأقل كل عام. ولتمويل هذا التوسع، ستحتاج الشركة إلى رأس مال إضافي، و يمكن تأمينه عن طريق التمويل المصرفي. وفي حال عدم توفر التمويل التقليدي، ستلتمس الأموال من المستثمرين. تستطيع شركة (SCT) أن تلجأ إلى أسلوب الامتياز. بطبيعة الحال يوجد الكثير من الشركات التي ترغب بتقديم خدمات الشركة نفس في مجال التدريب على برامج الحاسوب في كل المحافظات، فان منح الامتياز لشركات أخرى لتقديم خدماتها نفسها تعطي الشركة نفوذاً أكبر في مجال التسويق. وعلاوة على ذلك ، فان مفهوم الامتياز يؤدي إلى تدفق إيرادات إضافية للشركة من المستفيدين من الامتياز، سواء من رسوم الامتياز أو من خلال شراء مستلزمات التدريب وخبرات الموظفين. وإذا تم اتخاذ قرار بمنح الامتياز ،سوف تسعى الشركة إلى استثمار رأس مال إضافي ينطوي على مجازفة، وربما تختار المشاركة في رأس المال.

قد يختار المستثمرون الحاليون في شركة (SCT) تصفية موجوداتهم ، أو تحويل ممتلكاتهم إلى أسهم في حال لجوء الشركة إلى عمليه الامتياز.

٤-المخاطر المرتبطة بالتوسع:Risks Associated with Expansion

أكبر خطر يواجه التوسع في شركة (SCT) هو التوقيت. والشركات الحالية المتخصصة في التدريب على البرامج الحاسوبية للأعمال التجارية موجودة في أغلب مناطق البلد ومدنه، ومهيأة بشكل جيد لكي تبرز نفسها بوصفها جهات معروفه علي الصعيد الوطني في مجال التدريب نفسه، وإذا كانت تلك الشركات قادرة علي تسويق نفسها علي المستوي الوطني، فإن تلك الشركات لا تمثل فقط منافسين محتملين علي الصعيد الوطني أو المنطقة، ولكنها تستطيع الدخول إلى السوق المحلية لشركة (SCT) في منافسه مباشرة في موقع وجودها الرئيس وربما الوحيد.

وللاستعداد لهذا الاحتمال ، يجب أن تتابع إدارة الشركة عن كثب التطورات في السوق، ويجب أن تكون الشركة على استعداد للدخول في اتفاقات مع شركات أخرى للتدريب. وقد تشمل هذه الاتفاقيات إمكانيه الاندماج أو الاستحواذ أو تقديم الخدمات باسم الشركة الكبرى إذا لزم الأمر (Rhanda Abrams ,٢٣٤).

الفصل السابع

التنظيم

Organization

أهداف الفصل:

1- التعريف بطبيعة التنظيم بوصفه وظيفة إدارية مهمة وخصائصه وأهميته.

2- تمكين الطالب من استيعاب مبررات إعداد التنظيم الجيد.

3- توضيح عملية إعداد الهيكل التنظيمي والخارطة التنظيمية.

4- تعريف الطالب بخطوط السلطة والمسؤولية والفروق بينهما.

5- التعريف بأشكال الهياكل التنظيمية وعلاقاتها بحجم المنظمة وطبيعة عملها وأهدافها.

لتحقيق هذه الأهداف يتناول الفصل ما يأتي:

١- مفهوم التنظيم.

٢- مفهوم الهيكل التنظيمي.

٣- السلطة والمسؤولية.

٤- الخارطة التنظيمية.

الفصل السابع

التنظيم

Organization

تمهيد: Introduction

تأتي وظيفة التنظيم وهي من الوظائف الإدارية بعد وظيفة التخطيط، لأن عملية التنظيم هي وسيلة تساعد المنظمة على تنفيذ الخطط، وتبين سلطات عمليات تنفيذ الخطط ومسؤولياتها في الوحدات الإدارية كلها وفي مختلف المستويات الإدارية من قمة الهرم الإداري إلى المستويات الدنيا.

المعروف أن مهمات المستويات الإدارية تختلف من مستوى إلى آخر ومن ثم فأن السلطات و المسؤوليات أيضاً تختلف، انظر:

1. *الإدارة العليا هي مصدر النهائي للسلطة وتدير أهداف وسياسات المنظمة ، وتكرس المزيد من الوقت لتخطيط وتنسيق الوظائف.*
2. *الإدارات الوسطى مسؤولة أمام الإدارة العليا عن سير العمل في إدارتهم . وهي تركز على المهام التنظيمية والتوجيهية.*
3. *إن مستوى الإدارة الدنيا يركز إلى حد كبير بالرقابة والتوجيه الفعّال للموظفين والسيطرة على الوظيفة الإدارية.*

(راجع الفصل الأول)

أولاً – مفهوم التنظيم: Concept of Organization

يعد التنظيم من الوظائف الإدارية المهمة في أي منظمة من أجل تحقيق أهدافها، وتنفيذ الخطط، وتوضيح قنوات الاتصال الرأسية والأفقية. وفيما يأتي بعض أهم المفاهيم الأساسية للتنظيم:

١ – **تعريف التنظيم**: Definition of Organization

ويأتي التنظيم وسيلة وليس غاية بحد ذاته، لأنه يتعلق بالأهداف وتنفيذ الخطط، ويتم تعديله ليسهل عملية تنفيذ الخطة، بإعادة تحديد الأنشطة والصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لتنفيذ الخطة وإنجاز الأهداف المرسومة. وبناءً عليه يأتي التنظيم من حيث ترتيب الوظائف الإدارية بعد التخطيط، وقبل التوجيه والقيادة، لذلك يعد التنظيم الوظيفة الثانية من الوظائف الإدارية.

يُعرّف التنظيم بأنه: وظيفة من وظائف الإدارة التي تُنشئ الهيكل التنظيمي للمنظمة.

وعندما يطور المديرون الهيكل التنظيمي أو يغيرونه، تدعى هذه العملية **تصميم التنظيم** التي تشمل عملية اتخاذ القرارات حول توزيع الوظائف وفق التخصصات، تحديد قواعد سلوك الموظفين، وتحديد مستويات اتخاذ القرارات، وعادة يتخذ المديرون في المستويات العليا في المنظمة قرارات تصميم الهيكل التنظيمي، وأحياناً قد يشارك مديرو المستويات الوسطى في اتخاذ القرارات ذات الصلة، بينما المستويات الدنيا والمنفذون لا يشاركون في اتخاذ القرارات إلا ما ندر (Robbins, & Decenzo, 155).

ومع ذلك من المهم فهم هذه العملية من قِبل كافة المستويات الإدارية، لأن كل موظف يعمل في اطار هيكل تنظيمي يحتاج إلى معرفة سبب تجميع كل مجموعة من الموظفين في نشاط معين من أنشطة المنظمة، مثلاً في قسم الإنتاج، أو التسويق، أو التمويل وغير ذلك. بالإضافة إلى ذلك، ونظراً للتغيرات في البيئة والحاجة الملحة إلى الاستجابة السريعة لهذه التغيرات من خلال تغيير أو تعديل الهياكل التنظيمية بسرعة، ينبغي أن نفهم كيف سيكون الهيكل التنظيمي في المستقبل.

ويمكن أن نضيف تعريف للتنظيم بأنه عملية تجميع النشاطات المتشابهة وتحقق غرض محدد ويتطلب اختصاصات متمثلة أو متكاملة في وحدات أو أقسام وتوزيع السلطات والمسؤوليات، وتحديد العلاقات بين الأقسام والأفراد وفق خطوط سلطة واضحة وتحديد مراكز اتخاذ القرارات من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

٢- فوائد التنظيم :Organization Benefits

يحقق التنظيم الفوائد الآتية:

- ✓ توزيع الوظائف والنشاطات بشكل فعّال.
- ✓ عدم الازدواجية في الاختصاصات.
- ✓ يحدد التنظيم العلاقات بين العاملين بشكل واضح.
- ✓ ينسق التنظيم بين الأعمال.

٣- خطوات عملية التنظيم: Steps of Organizing Process

تمر عملية التنظيم بعدد من الخطوات المتسلسلة التي تضمن سلامة الوصول إلى هيكل تنظيمي مناسب يساعد المنظمة على أداء أنشطتها بشكل متناسق ويحقق أهدافها بكفاءة، وفيما يأتي نذكر الخطوات الضرورية لعملية التنظيم:

١- تحديد هدف (أهداف) المنظمة.

٢- وضع الخطط والسياسات وتحديد النشاطات الضرورية لتحقيق الأهداف.

٣- تجميع النشاطات المتماثلة في وحدة وظيفية.

4 – تجميع الوحدات الوظيفية المتشابهة في وحدة إدارية.

5- تجميع الوحدات الإدارية المرتبطة مع بعضها في قسم.

6 – تفويض السلطات لرؤساء الوحدات الإدارية والأقسام.

7 – تحديد خطوط الاتصال التي تربط هذه النشاطات والوظائف والإدارات والأقسام مع بعضها أفقيا وراسيا وتوضيح علاقات السلطة والمسؤولية لتلك الوحدات.

8 – تصميم الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوظائف والسلطات والعلاقات بين الوحدات الإدارية والأفراد.

9 – إعداد التوصيف الوظيفي لكل وحدة وظيفية.

10 – تحديد إجراءات تنفيذ كل وظيفة.

٤ – مكونات التنظيم: Components of Organization (by Henry Mintzberg**)**

لقد صنف " Henry Mintzberg" التنظيم إلى خمسة أنواع واستند في ذلك إلى أن أي منظمة تضم خمسة مكونات رئيسية وتتمثل فيما يلي[٧]:

١- **الإدارة العليا:** تمثل الإدارة العليا قمة المنظمة، وهي لها دور استراتيجي لضمان الحفاظ على مهمتها الرئيسة، وإدارة علاقات المنظمة البيئة الخارجية. ونجد في الإدارة العليا كبار الموظفين التنفيذيين (مدير عام، رئيس مجلس إدارة، معاون مدير،..)، ويتحملون المسؤولية أمام المالكين والهيئات الحكومية والنقابات والمجتمعات المحلية وغيرها.

٢- **الإدارة الوسطى:** تضم مجموعة المديرين الذين يحولون الخطط الشاملة إلى خطط تنفيذية يمكن تنفيذها بواسطة العمال.

٣- **الجانب التقني "المهني":** يتكون من مجموعة منفصلة من الأشخاص الذين يطورون أفضل طريقة للقيام بعمل ما، ويحددون معايير الإنتاج (مثل معايير الجودة)، التأكد من توفر المهارات المناسبة لدى الموظفين(مثلاً عن طريق تنظيم برامج تدريبية).

٤- **الجهاز المساند:** وهي وحدات إدارية تقدم خدمات تحتاجها الوحدات التنظيمية الأخرى، مثل الاستشارات القانونية، والعلاقات العامة، والمراسلات، والكافتيريا، وغيرها.

٥- **القوة التشغيلية:** توجد في المستويات الدنيا من المنظمة، وتمثل القوة التشغيلية العمل المحوري للمنظمة، أي الأفراد الذين يقومون بالعمل الأساسي لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات.

[7] https://www.open.edu/**openlearn**/money-management/management/business-studies.

ثانياً: الهيكل التنظيمي: organizational Structure

١-تعريف الهيكل التنظيمي: Definition of organizational Structure تتعدد التعريفات الخاصة بالهيكل التنظيمي وذكره علماء الإدارة في أكثر من صيغة، وتتمحور اغلب التعريفات على انه شكل التسلسل الإداري للمنظمة وإطاره يوضح فيه مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم، حيث يستطيع الناظر إلى الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة التعرف على الوحدات والأقسام داخل المؤسسة والمسؤوليات والسلطات فيها.

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين

ويعرف أيضا بأنه نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل العمل اللازم للمنظمة وطبيعته.

كما أن البعض سماه (البنيان التنظيمي) وعرفه على النحو الآتي : " إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة على شكل مستويات بعضها فوق بعض ، تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تنساب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى الأدنى وبالعكس، وتوضيح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية

ويسمى بالهرم التنظيمي لأن الهيكل التنظيمي يوضح العلاقة بين الوحدات التنظيمية المكونة للمنظمة من حيث تبعية كل وحدة ومكوناتها، وسلطاتها ومسؤولياتها.

ويتم توزيع الأفراد في المنظمة وفق مهمات متميزة ومحددة في وحدات (أقسام)، ومن ثم التنسيق بينها ليتشكل لدينا خارطة رسمية تصف كيفية توزيع المهام و المسؤوليات على الأفراد و تحدد كذلك العلاقات الرسمية فيما بينهم.

٢- محددات الهيكل التنظيمي: Organizational Structure Determinants

تمثل محددات الهيكل التنظيمي تلك العوامل التي يعتمد عليها نجاح الهيكل التنظيمي و ملاءمته للواقع ومن أهم هذه المحددات:

أ – الاستراتيجية: Strategy

يعد الهيكل التنظيمي وسيلة وليس غاية بحد ذاته، إذ يجب أن يساعد الهيكل التنظيمي الشركة على تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال الاستراتيجية. إن تغيير الاستراتيجية أو تعديلها يتطلب تغييراً في الهيكل التنظيمي أو تعديلاً لكي يسهل على المنظمة تطبيق الاستراتيجية بشكل صحيح ومن ثم تحقيق أهدافها.

ب- حجم المنظمة: Organization Size

يؤثر حجم المنظمة في طبيعة الهيكل التنظيمي للمنظمة. يوجد معايير عدة لتحديد حجم المنظمة مثل عدد الأشخاص العاملين، ومبلغ رأس المال المستثمر، وحجم رقم الأعمال، وما إلى ذلك. وكلما كان حجم المنظمة كبيراً أصبح هيكلها بطبيعة الحال معقداً. لذلك إذا كان حجم المنظمة عنصراً من بنيتها فهو عامل يحدد نوع الهيكل التنظيمي.

ج – التكنولوجيا: Technology

تعد التكنولوجيا عاملاً مهماً ومؤثراً في نوع الهيكل التنظيمي. أن التطور السريع في تكنولوجيا أتمتة العمليات الصناعية، والأعمال الالكترونية، التي غيّرت من طبيعة المهمات وحجمها وأنواعها، وأساليب أداء العاملين ومن ثم تؤثر في الهيكل التنظيمي، وكذلك تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يفتح منافذ سوقية جديدة يمكّن الشركات من الوصول إلى أسواق جديدة في مختلف الدول وفي أي وقت. وتبيّن بعض البحوث أن التغير التكنولوجي يتيح فرصاً لإعادة هيكلة المنظمات.

د – البيئة: Environment

تشمل البيئة التشريعات، والنظم الحكومية ، وخصائص السوق، والقضايا الاجتماعية، وكذلك الموردين والموزعين والعملاء وما إلى ذلك. وتؤثر القوانين المتعلقة بالدخول في بعض الأعمال التجارية أو استبعاد المنظمة منها، وفرض أو إلغاء اللوائح التنظيمية، والإجراءات التي تأمر بها المحاكم لمكافحة الاحتكار التي تؤدي أحياناً إلى تفكيك الشركة المحتكرة إلى عدة شركات، كل ذلك يؤثر في هيكل المنظمات.

٣ – عناصر الهيكل التنظيمي: Elements of Organizational Structure

يتطلب إنشاء هيكل تنظيمي توافر العناصر الآتية:

١- التخصص: الهيكل التنظيمي هو توزيع أنشطة المنظمة إلى وحدات وإدارات متخصصة حسب الأنشطة المناطة بكل قسم.

٢- وظائف محددة جيدا: يساعد تحديد الوظائف بشكل صحيح ومحدد بوضوح على وضع الشخص المناسب في العمل الصحيح المناسب لمؤهلاته وخبراته، وتوضيح دوره بشكل صحيح.

٣- تحديد السلطات: يجب تحديد صلاحيات كل مدير وسلطاته، وطريقة أداء كل فرد لعمله. وهذا يمنع حدوث سوء استخدم السلطة، ويساعد على تنفيذ الأعمال بكفاءة أكبر.

٤- التنسيق: يؤدي التنسيق إلى الوصول إلى علاقات جيدة بين الأفراد والأقسام، ويضمن التعاون بينهم.

٥- التكامل الفعّال: يكون الهيكل التنظيمي فعالاً في حال تم توضيح الأدوار التي يتعين أن يؤديها مختلف المديرين، التخصص من خلال تقسيم العمل، والتنسيق. وتساعد تلك العناصر على تحقيق إدارة تتسم بالكفاءة والفعالية.

٦- الشعور بالأمان: طالما أن الهيكل التنظيمي يوضح الوظائف، وأدوار المديرين وسلطاتهم، ويضمن وجود تنسيق كافٍ، وعلاقات سليمة بين الأفراد فهذا يساعد في زيادة رضا العاملين وشعورهم بالأمان الذي ينعكس في جودة أداء المنظمة.

٤ – **خصائص الهياكل التنظيمية**: Characteristics of Organizational Structures

من أهم خصائص الهياكل التنظيمية:

أ – **الهيكل الطويل والمسطح (القصير)**:Tall Structure and Flat Structure

نقول إن الهيكل التنظيمي طويل عندما يكون فيه الهرم الوظيفي رأسياً وطويلاً، إذ يحتوي على عدد كبير من المستويات الإدارية. ويؤدي طول الهيكل التنظيمي إلى بطء في عملية اتخاذ القرارات.

بينما يأخذ الهيكل التنظيمي المسطح شكل الهرم الوظيفي الرأسي القصير، إذ يحتوي على عدد قليل من المستويات الإدارية. يسمح الهيكل الإداري المسطح بتفويض مسؤوليات أكثر للمديرين مما يزيد من سرعة اتخاذ القرارات، ويعطيهم إمكانية الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين.

ب – **المركزية و اللامركزية**:Centralization and Decentralization

تعني المركزية تمركز السلطات لدى جهة معينة في المنظمة، أي أن السلطات المخولة للعاملين قليلة و القرارات دائما يتخذها مدير في مستوى إداري عالٍ، مثلاً المدير العام هو مصدر القرارات في المنظمة. في حال المركزية عملية اتخاذ القرارات تتصف بالبطء، ولكن الرقابة تكون أفضل.

تتوزع السلطات في حالة اللامركزية على جميع المستويات الإدارية من خلال تفويض المديرين في المستويات الإدارية كلها في اتخاذ القرارات كلٍ في وحدته الإدارية. تسرّع اللامركزية عملية اتخاذ القرارات، و لكن من جانب آخر تكون الرقابة أقل شدة بالمقارنة مع المركزية.

ج – **الهيكل الآلي (الميكانيكي) والحيوي**: Mechanistic and Organic structures

يعد التنظيم الآلي نتيجة طبيعية لتجميع ستة عناصر للهيكل التنظيمي، الالتزام بمبدأ التسلسل القيادي يضمن وجود التسلسل الهرمي الرسمي للسلطة، ولكل فرد يخضع لرقابة مشرف واحد وإشرافه. أن المحافظة على مدى قليل لسيطرة المستويات العليا في المنظمة يؤدي إلى هيكل تنظيمي طويل وغير شخصي. وتتوسع المسافة بين قمة الهرم الإداري والمستويات الدنيا، لذلك ستفرض الإدارة العليا قواعد ونظماً للموظفين على نحو متزايد. بما أن المديرين في المستويات

العليا لا يستطيعون الرقابة على أنشطة المستويات الدنيا بالإشراف المباشر وضمان استخدام الممارسات المعيارية (أداء العمل وفق معايير محددة)، فقد يستبدلون القواعد ونظم العمل.

التنظيم العضوي هو شكل قابل للتكيف للغاية من حيث الرحابة والمرونة بالمقارنة مع التنظيم الآلي المتصف بالجمود والثبات. وبدلاً من وجود وظائف وأنظمة موحدة، فإن الهيكل العضوي المرن يسمح للمنظمة بالتغّير بسرعة حسب الحاجة. يوجد في المنظمات العضوية تقسيم للعمل، ولكن لا توجد معايير محددة لأداء الوظائف، يميل الموظفون إلى الاحتراف الوظيفي من خلال الاتقان الفني الرفيع، والتدرب على التعامل مع المشكلات المتنوعة. يحتاج العاملون إلى القليل من القواعد الرسمية والقليل من الإشراف المباشر لأن التدريب قد غرس في نفوسهم معايير السلوك المهني (انظر الشكل ٧ -١).(Robbins & Decenzo,166)



الشكل (٧ - ١) الفرق بين التنظيم الآلي والعضوي

د – **الهيكل التنظيمي الرسمي والهيكل التنظيمي غير الرسمي:** Formal vs. Informal Structure

يركز الهيكل التنظيمي الرسمي على الأدوار والمناصب وليس على الأشخاص الذين يشغلون هذه المناصب. ويعد إضفاء الطابع الرسمي عملية إنشاء هيكل رسمي ويشمل الحفاظ على ذلك الهيكل الرسمي على مر الزمن. وعادة يرشد الهيكل التنظيمي الرسمي عملية صنع القرار. ويعد التنظيم الرسمي بالغ الأهمية بالنسبة للمنظمة التي تكون فيه القضايا العمي معروفة، وتجري فيها التغييرات ببطء وبشكل هادف.

ويتكون الهيكل التنظيمي غير الرسمي من الجوانب الاجتماعية للمنظمة، بما في ذلك ثقافة المنظمة، والسلوكيات والتفاعلات والروابط الاجتماعية التي تحدث داخل المنظمة. والهياكل التنظيمية غير الرسمية أكثر ابتكارا من الهياكل الرسمية من بعض النواحي.

يعد الهيكل غير الرسمي مفيد للغاية للمنظمات المتغيرة بسرعة، مثل قطاع التكنولوجيا.

وبالإضافة إلى ذلك، قد يشير حجم المنظمة إلى مدى حاجة المنظمة إلى إضفاء الطابع الرسمي لهيكلها التنظيمي. ومن الضروري فهم احتياجات كل منظمة على حدة عند تحديد الهيكل الأكثر فعالية لكل حالة. علماً أن يوجد العديد من المنظمات لها هيكل رسمي مكتوب وبنية تنظيمية غير رسمية.

٥ – **مراحل بناء الهيكل التنظيمي:** Stags of Organizing Structure

يشكل الهيكل التنظيمي أو الخريطة التنظيمية الإطار العام للتسلسل الإداري للمؤسسة فهو الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية و العلاقات بين الأفراد.

من الجوانب المهمة بناء الهيكل التنظيمي تتمثل بتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم. وقبل إعداد الهيكل التنظيمي يجب المرور بعدة مراحل متتابعة وفق التسلسل الآتي:

-تحديد الأهداف الرئيسة والفرعية للمنظمة

-تحديد النشاطات الرئيسة والفرعية الواجب القيام بها لتحقيق الأهداف.

-تجميع النشاطات في وحدات تنظيمية.

-تحديد واجبات و اختصاص كل وحدة تنظيمية وخصائص من سيشغلون كل وظيفة.

-تحديد العلاقات التنظيمية بين مختلف الوحدات من سلطة و مسؤولية و نطاق الإشراف.

-توزيع المهام إلى الأفراد المناسبين وتحديد صلاحياتهم.

-إعداد الخريطة التنظيمية للمنظمة

٦- أنواع للهياكل التنظيمية:

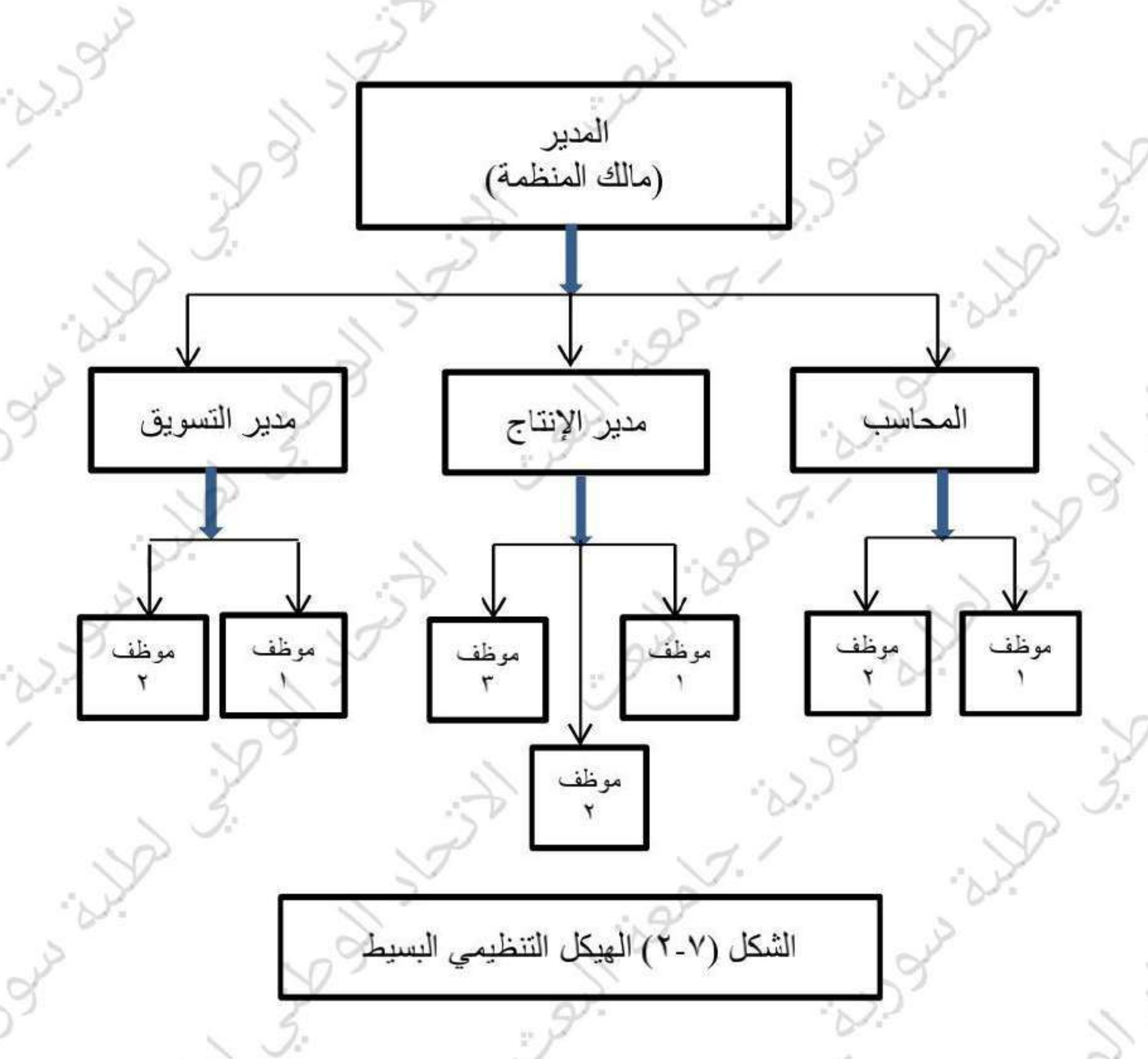
توجد عدة أشكال للهياكل التنظيمية تختار المنظمة الهيكل المناسب الذي يساعدها في تحقيق أهدافها. وفيما يأتي نستعرض أهمها:

١- الهيكل التنظيمي البسيط:

يُستخدم الهيكل التنظيمي البسيط في المراحل الأولى لتأسيس المنظمات. ويكون ملائماً للمنظمة إذا كان عدد الموظفين قليل، وظروف العمل مستقرة ومعروفة، وتستطيع الإدارة السيطرة على الأداء بشكل مركزي، والشكل (٧ - ٢) يوضح الهيكل التنظيمي البسيط.

أ - <u>مزايا الهيكل التنظيمي البسيط</u> :

- البساطة: يركز على العمليات الرئيسية والهامة. مثلاً يركز على التجميع فقط.
- المرونة: يتميز الهيكل البسيط بسرعة التكيف مع ظروف المحيط.
- انخفاض التكاليف.
- وضوح المسؤولية ومراكز اتخاذ القرار.



الشكل (٧-٢) الهيكل التنظيمي البسيط

ب - **عيوب الهيكل التنظيمي البسيط** :

- لايناسب المنظمة الكبيرة الحجم التي تتوسع أعمالها بشكل مستمر.
- يعد مالك المنظمة هو المدير وصاحب السلطة ومن ثم قد تكون القرارات شخصية وتتأثر بمزاجه العام.

٢ - الهيكل الوظيفي: Functional Structure

يرتكز الهيكل الوظيفي على تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة فيكون هناك إدارة مالية واحدة و إدارة هندسية واحدة و إدارة مخازن واحدة و إدارة صيانة واحدة.

يميّز الهيكل الوظيفي قدرته على الاستفادة من خبرات ذوي الاختصاص والخبرة في تطوير أداء العاملين وزيادة جودته لدى كافة الموظفين في الوحدات الإدارية كلها. كما أنه يسهم في تخفيض التكاليف لأن بعض الأنشطة تكون مركزية مثلاً مركزية الشراء والتخزين.

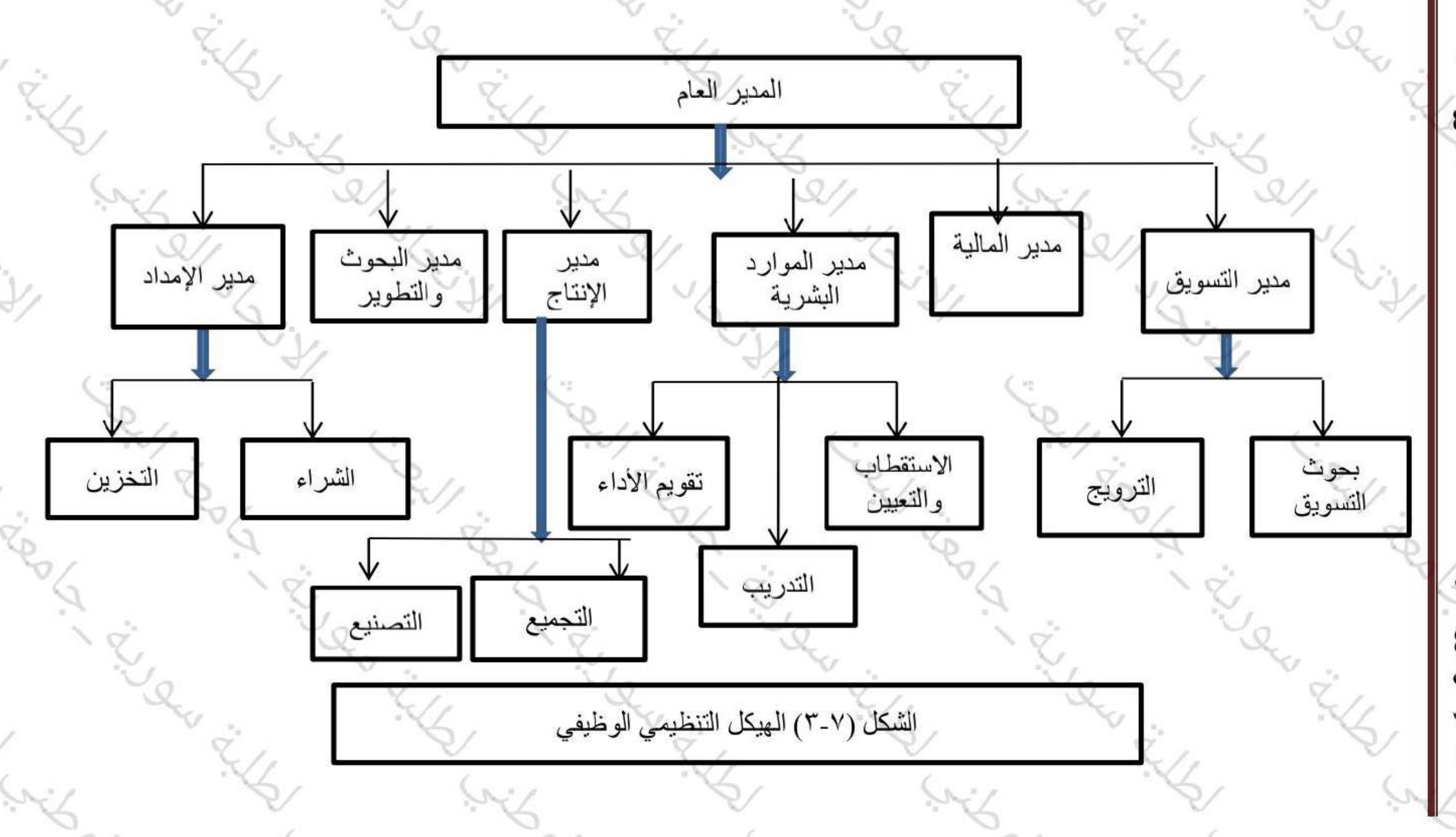
ويُعاب على الهيكل التنظيمي الوظيفي قلة المرونة و سوء العلاقة بين التخصصات المختلفة و طول الهرم الوظيفي وتداخل خطوط السلطة والمسؤولية لبعض التخصصات الفنية أو الإدارية (مثال قد يكون هناك تداخل بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى كالإنتاج، والتطوير، والمشتريات لضمان مستوى عالي من الجودة) انظر الشكل رقم (٧ – ٣).

٣ – الهيكل التنظيمي للمصفوفة: Matrix Organization Structure

يتكون الهيكل التنظيمي للمصفوفة من مزيج من الهياكل التنظيمية مثل الهيكل الوظيفي، وتنظيم مهمات مشروعات محددة. تتدفق سلطة المدير الوظيفي عمودياً إلى الأسفل، ويتدفق تأثير مدير المشروع بشكل جانبي. وبما أن هذه السلطات تتدفق إلى الأسفل وجانبياً، فإن هذا الهيكل يسمى هيكل تنظيم المصفوفة.

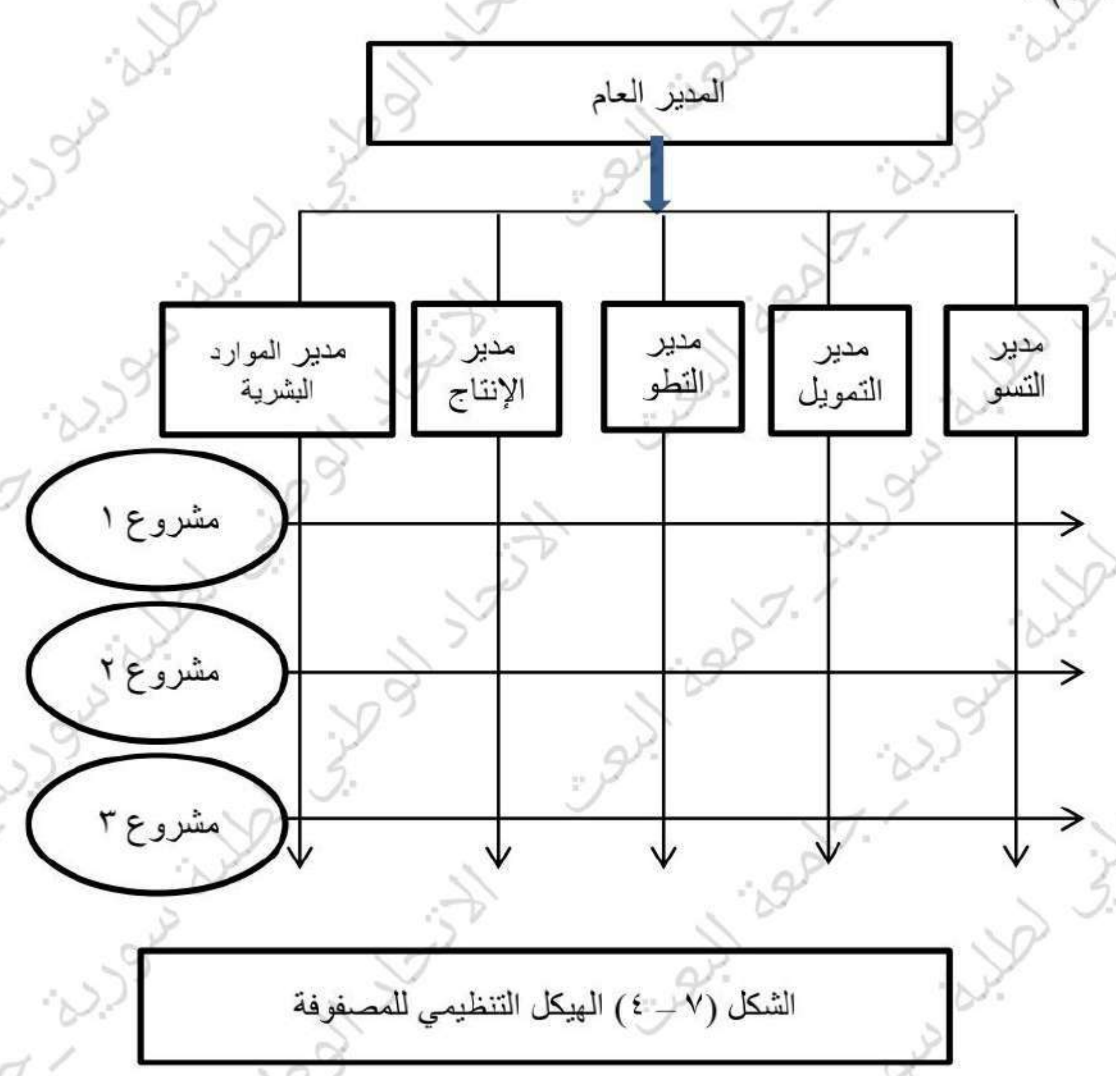
يستطيع الموظفون تقديم تقارير إلى العديد من المديرين في بنية تنظيم المصفوفة. قد يقدم بعضهم من قسم واحد تقريرًا إلى رئيس واحد بينما يقدم الباقي تقريرًا إلى رئيس آخر.

على سبيل المثال، لنفرض أنك مهندس ميكانيكي يعمل في قسم وظيفي. تحصل منظمتك على مشروع، وتحتاج إلى مهندس ميكانيكي لمساعدة مدير المشروع في مهام محددة. في هذه الحالة، قد يتم تعيينك في المشروع لمدة قصيرة، أو قد ينقلونك إلى حيث تتطلب خدماتك. قد تضطر إلى تقديم تقرير إلى اثنين من المديرين إذا تم تعيينك لمدة قصيرة.



الشكل (٧-٣) الهيكل التنظيمي الوظيفي

وعادة ما يوجد الهيكل التنظيمي للمصفوفة في المنظمات الكبيرة والمتعددة المشاريع، حيث يمكن نقل الموظفين كلما وأينما كانت هناك حاجة إلى خدماتهم. وتتسم بنية المصفوفة بالمرونة في نقل مواهب المنظمة. ويعد الموظفون موارد مشتركة بين المشاريع والوحدات الوظيفية (الشكل ٧-٤)[٨].



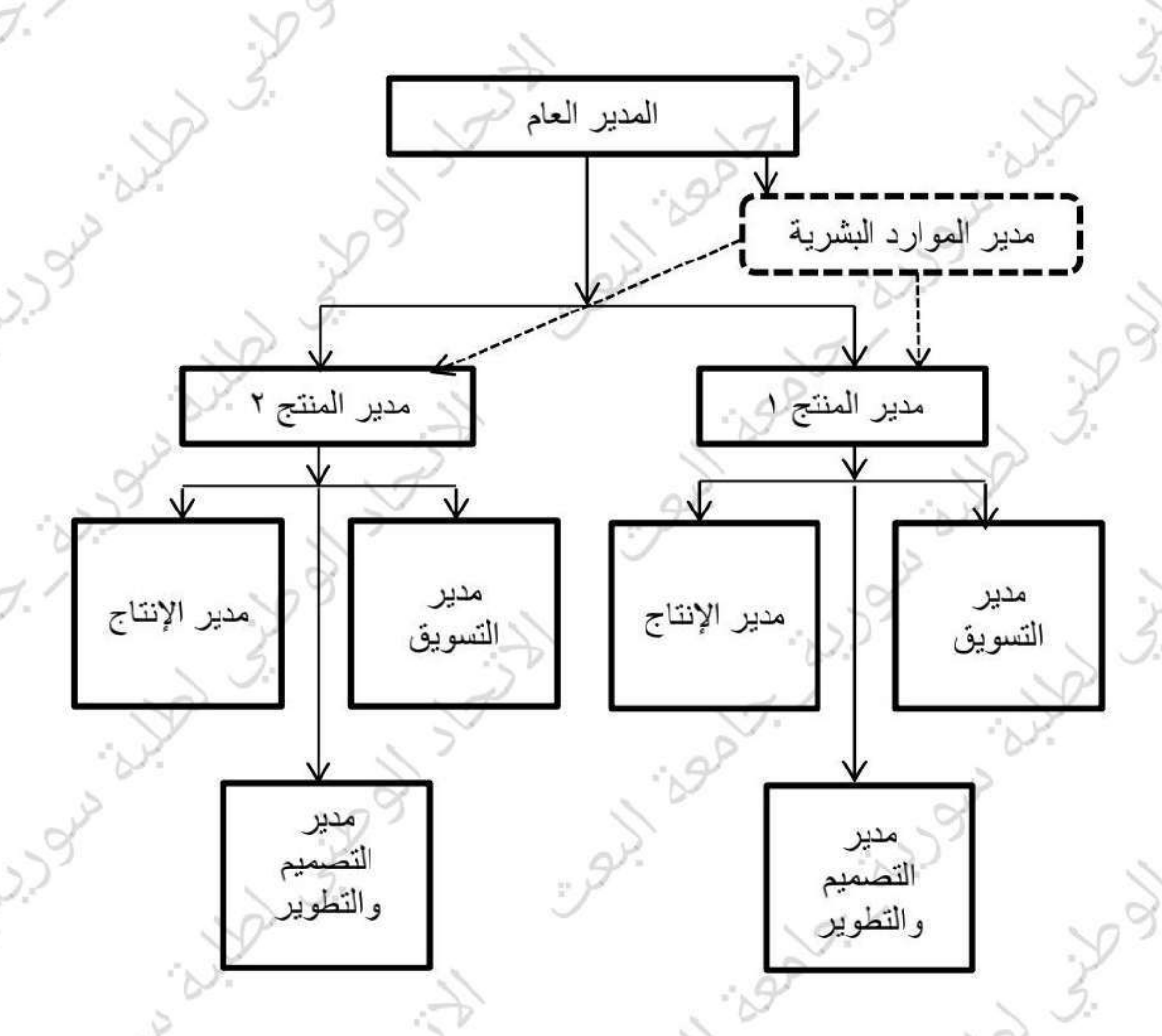
الشكل (٧ – ٤) الهيكل التنظيمي للمصفوفة

٤ – الهيكل التنظيمي على أساس المنتَج:

يتم فيه تجميع النشاطات حسب نوع السلعة أو الخدمة حيث يغلب هذا التنظيم على المؤسسات الكبرى ذات المنتجات المتعددة و يتميز بأنه يحقق للمنظمة الاستفادة الكاملة من التخصص في الأداء و أيضا التنسيق الجيد في العملية الإنتاجية لكل سلعة أو خدمة لكن يعاب عليه صعوبة

[٨] https://pmstudycircle.com/2012/08/what-is-a-matrix-organization-structure

التنسيق بين الأقسام و صعوبة إيجاد الكفاءات اللازمة لإدارة الوظائف المختلفة، انظر الشكل (٧-٥).

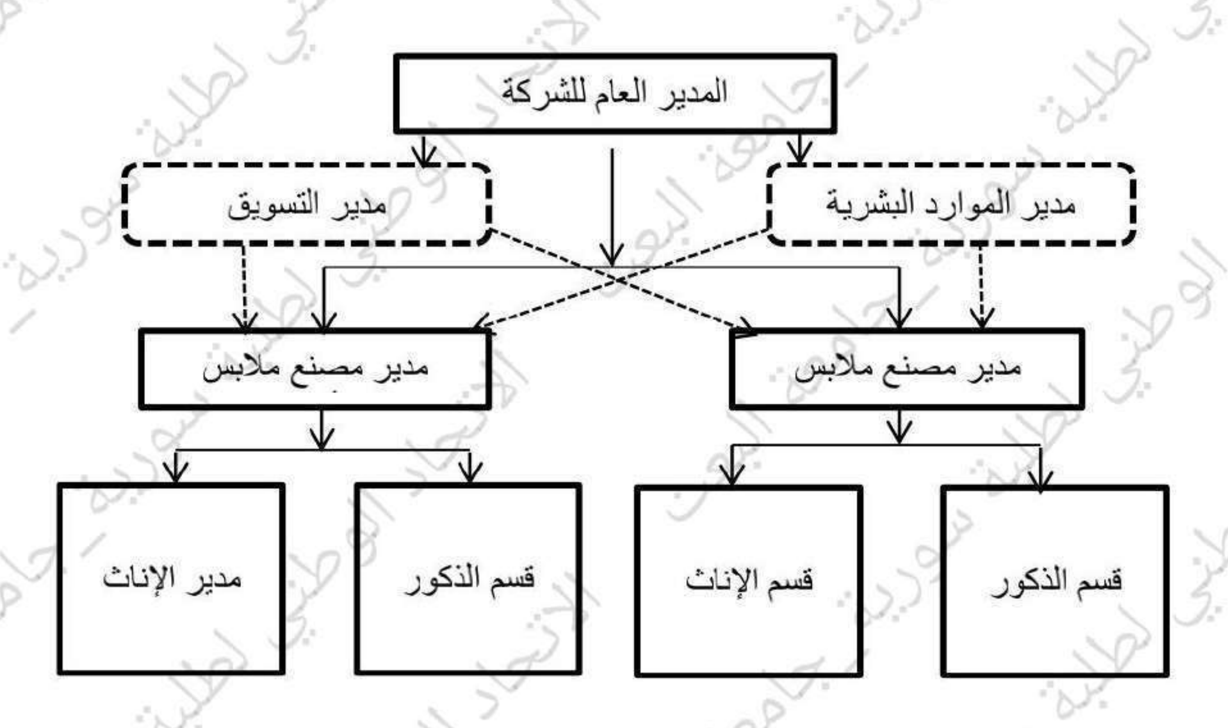


الشكل (٧-٥) الهيكل التنظيمي على أساس المنتج

٥ – الهيكل التنظيمي على اساس العملاء:

و يتشكل هذا الهيكل على أساس تجميع الأنشطة حسب العملاء او المنتفعين من سلع او خدمات المنظمة القاعدة هنا هو الزبون او السوق و يتميز بتركيز على تقديم خدمة متخصصة لكل نوع من أنواع العملاء و كذا تحسين الجودة للسلعة أو الخدمة المقدمة مما يؤدي بالضرورة الى تحسين المبيعات لكن يعاب عليه فقدان السياسة الموحدة للتعامل مع العملاء كما يواجه

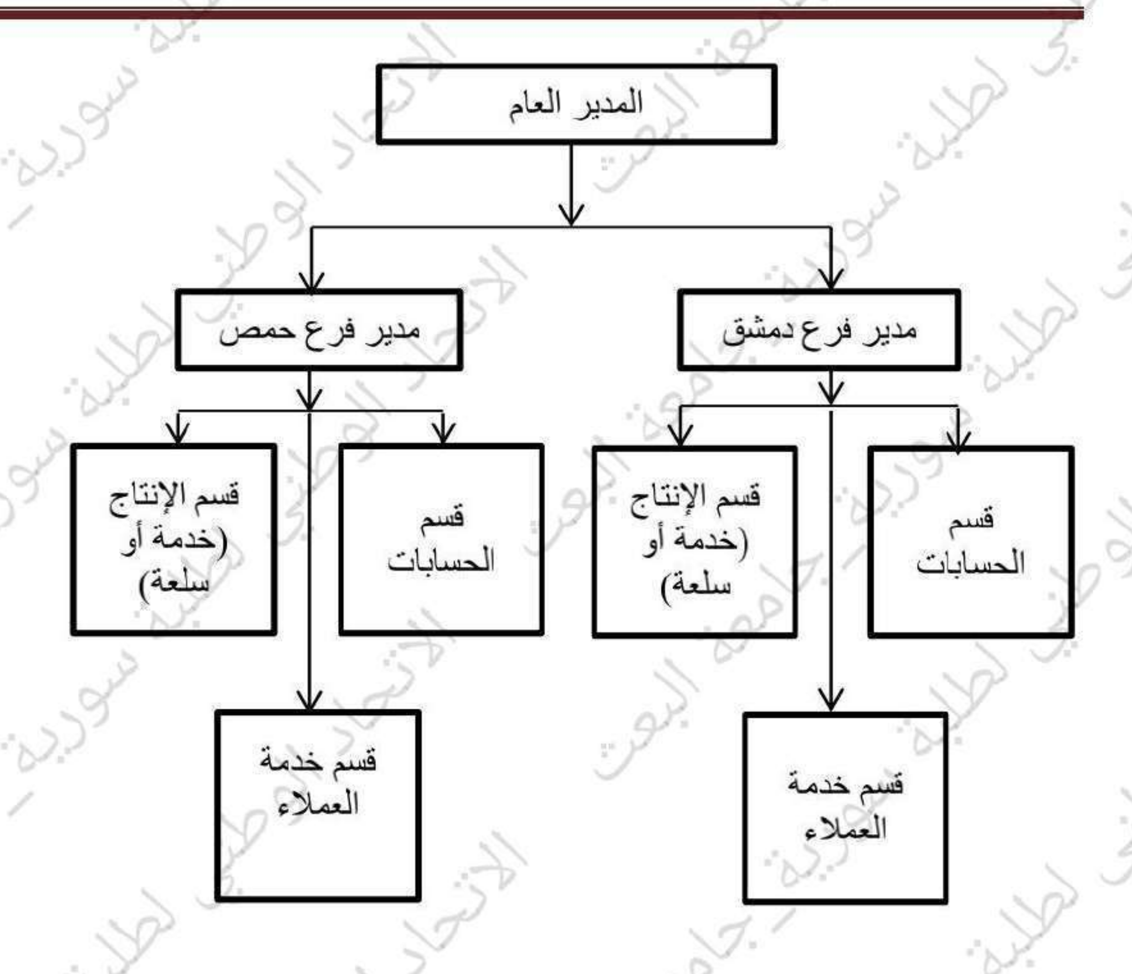
صعوبة التنسيق بين الوحدات القائمة على أساس نوع العملاء و بين الوحدات الأخرى القائمة على أسس مختلفة، انظر الشكل (٧ -٦).



الشكل(٧-٦) الهيكل التنظيمي على أساس العملاء (شيخ ديب، مندو،

٦ – الهيكل التنظيمي على أساس الموقع الجغرافي:

يتشكل هذا الهيكل حينما يكون للمنظمة فروعا في مناطق جغرافية متعددة حيث يتم تقسيم أنشطة المنظمة حسب هذه المناطق ويتم تخصيص وحدة تنظيمية لكل منطقة جغرافية يشرف عليها مدير و يتميز باللامركزية التي تساعد على سرعة اتخاذ القرارات و سهولة في التنسيق و الانجاز و كذا الاستفادة من الإمكانات و المواد و التسهيلات المتاحة في المناطق الجغرافية مما يساعد على خفض النفقات و يعاب عليه صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية و صعوبة ممارسة الرقابة من قبل الإدارة العليا، انظر الشكل (٧ -٧).



الشكل (٧-٧) الهيكل التنظيمي على أساس الموقع

ثالثاً – السلطة والمسؤولية: Authority, Responsibility

يتطلب تصميم هيكل تنظيمي جيد توضيح العلاقة بين السلطة والمسؤولية. أي الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- من هو المسؤول وأمام من؟
- من هم الرؤساء ومن المرؤوسون؟
- من يستطيع إصدار الأوامر؟

تعريف السلطة:

أن السلطة هي الحق القانوني في إصدار الأمر، أو الطلب، أو التعليمات وإجبار المرؤوسين على القيام بعمل معين.

تعريف المسؤولية:

إن المسؤولية هي التزام الفرد بأداء الواجبات المسندة إليه بأفضل ما لديه من امكانيات تحت إشراف رئيسه التنفيذي.[٩]

وبطبيعة الحال من يستخدم السلطة تترتب عليه مسؤولية ما، وتتاسب هذه المسؤولية مع مقدار السلطة الممنوحة للشخص، بكلمات أخرى كلما زادت السلطة تزداد المسؤولية بالدرجة نفسها.

يتصف مفهوما السلطة والمسؤولية بالاتساع وقد يُسيء الأفراد تفسيرهما مما يؤدي إلى نتائج سلبية. يبيّن الجدول الآتي مقارنة بين السلطة والمسؤولية.

جدول للمقارنة بين السلطة والمسؤولية١٠

أسس المقارنة	السلطة	المسؤولية
المعنى	السلطة أو الحق، المرتبط بوظيفة معينة أو تعيين في مركز معين، في إصدار الأوامر، وإنفاذ القواعد، واتخاذ القرارات، والتحقق من الامتثال الدقيق للأوامر.	المسؤولية واجب أو التزام بأداء، أو إنجاز مهمة ما بنجاح، المكلف بها من الرئيس، أو المحددة وفق مدى التزام الشخص أو ظروفه.
ما هي؟	هي الحق القانوني في إصدار الأوامر.	المسؤولية هي نتيجة طبيعية للسلطة.

[٩] https://www.linkedin.com/pulse/authority-responsibility-accountability-management-lahiri

[١٠] https://keydifferences.com/difference-between-authority-and-responsibility.html#KeyDifferences

النتيجة	وجود منصب رسمي في منظمة.	تبيّن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.
مهمة المدير	تفويض السلطة	تحمّل المسؤولية
المتطلبات	القدرة على اصدار الأوامر	القدرة على تنفيذ الأوامر
التدفق	نحو الأسفل	نحو الأعلى
الأهداف	اتخاذ القرارات وتنفيذها.	تنفيذ الواجبات، التي تم تحديدها من قبل الرئيس.
المدة	يستمر ل[اة طويلة.	ينتهي بمجرد إنجاز المهمة.

رابعاً - الخارطة التنظيمية: Organization Chart

الخارطة التنظيمية هي تمثيل لهيكل المنظمة. وبعبارة أخرى ، فهو تصوير للمواقع في المنظمة وخطوط الاتصال الرسمية فيما بين تلك المواقع. توفر الخارطة التنظيمية رؤية عامة لمختلف الوحدات الإدارية في المنظمة. ، فضلاً عن العلاقة بين المديرين التنفيذيين والمرؤوسين على مختلف المستويات. ومن ثم، فان السمات الرئيسة للخارطة التنظيمية هي (Chandra :(Bose, 96

- ✓ إنها تمثيل تصويري للتنظيم.
- ✓ -تُظهر العلاقة بين السلطات المختلفة.
- ✓ -تُظهر نوع العلاقة السائدة في المنظمة.
- ✓ -تبيّن سلطة ومسؤولية مختلف الإدارات.

أن الخارطة التنظيمية لا ينبغي الخلط بينها وبين هيكل المنظمة ، إذ إن الخارطة التنظيمية هي تمثيل بياني للتنظيم الرسمي (كما موضح في الشكل٧-٨)

فوائد الخارطة التنظيمية: Benefits of the Organization Chart

توفر الخارطة التنظيمية الفوائد الآتية:

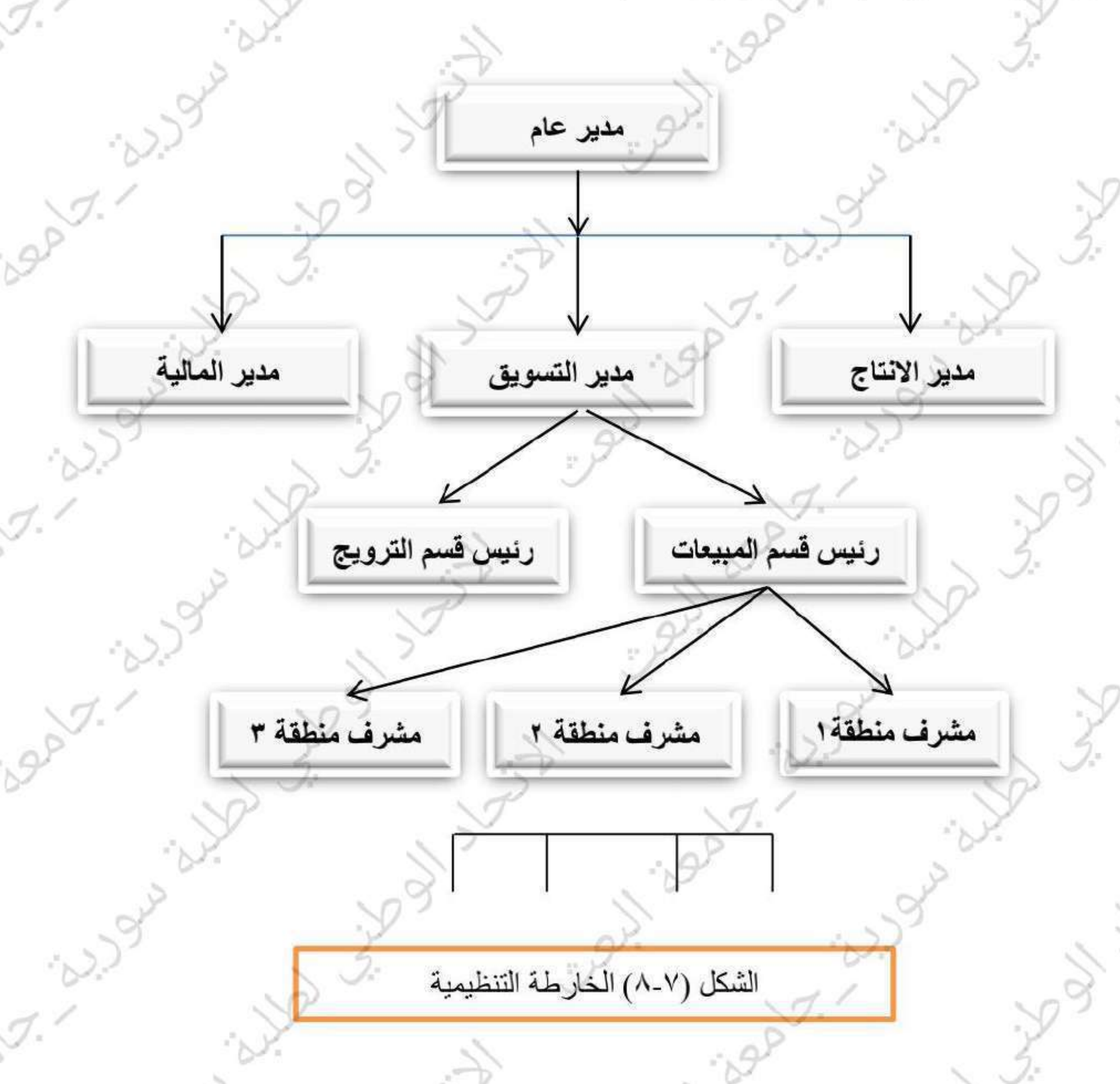
أ- تسهل التخطيط التنظيمي، وتخطيط القوى العاملة.

ب- تساعد على تجنب تداخل السلطات.

ج- تمكّن المديرين التنفيذيين من معرفه وتقدير موقفهم تجاه الآخرين في المنظمة.

د- تعد مصدراً للمعلومات الموثوقة حول المنظمة.

و- تساعد على تحليل المنظمة لإجراء التحسينات.



الشكل (٧-٨) الخارطة التنظيمية

حدود الخارطة التنظيمية: Limitations of the Organization Chart

نذكر فيما يأتي بعض القيود الرئيسة على الخارطة التنظيمية:

أ- لا تضمن فعالية الهيكل التنظيمي.

ب- قد تؤدي إلى تشجيع الجمود في المنظمة.

ت- تتطلب تحديثاً متكرراً.

ث- لا تشمل التنظيم غير الرسمي.

المزيد حول فهم الهيكل التنظيمي في رؤية حديثة

رأينا خلال الحديث عن التنظيم والهياكل التنظيمية أن الإدارة العليا تتربع على قمة التنظيم، وتنفذ المستويات الأدنى أنشطتها المختلفة وتحصل على تقييم أدائها وحوافزها وفرص الترقية من الإدارة العليا. لذلك يسعى الموظفون لكسب رضا تلك الإدارة إما بالإخلاص وتنمية القدرات لتحقيق أهداف المنظمة أو بأساليب أخرى. هذا الأمر جعل من الموظفين يهملون العملاء ورضاهم. لأن الموظف يبذل قصارى جهده لإرضاء المدير، وقد يحصل عليه ويسيء للعميل.

إن التجارب الناجحة في العمل الإداري بينت أن نجاح المنظمة عندما يكرس المدير عمله لتوفير كل احتياجات المنظمة بهدف رئيس وهو إرضاء العملاء، على سبيل المثال اختيار أفضل العاملين، وتوفير الموارد اللازمة باستمرار، توفير علاقات عمل مناسبة وظروف عمل ملائمة، تدريب جيد وتحفيز عادل وغير ذلك. انظر إلى المثال الآتي والشكل (٧-٨):

ادارة الدنيا

الإدارة الوسطى

المدير

رئيس أسبق لشركة الخطوط الاسكندنافية- كارلزن- اقترح أن الهيكل التنظيمي لابد أن يرسم مقلوبا بحيث يكون رئيس الشركة بالأسفل والعاملين الذين يتعاملون مع الجمهور بالأعلى للدلالة على أن كل مستويات الهيكل وظيفتها مساندة الموظف الذي يتعامل مع العملاء على أن ينجح

في عمله. وضح كارلزن أن التعليمات تحد من استغلال قدرات العامل في حين إتاحة المعلومات له وإعطاؤه بعض حرية التصرف تُفجر طاقاته بما يخدم المؤسسة ويرضي طموحه. أعتقد أن الفكر نفسها ينطبق على الشركات الصناعية، فوظيفة جميع أعضاء المنظمة هي مساندة العامل الذي يتعامل مع الآلة بشكل مباشر حتى يستطيع أن ينجح في ذلك. فالمدير عليه ان يوفر له ظروف عمل مناسبة ويمده بالآلات وبالمعلومات ويمنحه التدريب المناسب ويعطيه التحفيز ويتغلب على كل ما من شأنه تعطيل هذا العامل عن اداء عمله[11].

[11] http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/303.htm

الفصل الثامن

الاتصالات الإدارية

Managerial Communications

أهداف الفصل:

1- التعريف بالاتصالات الإدارية بوصفها وسيلةً لتبادل المعلومات في المنظمة وأهميتها وأهدافها.

2- توضيح عملية الاتصال وعناصرها.

3- التعريف بأنواع الاتصالات الإدارية التقليدية والمعاصرة ووسائلها.

4- تمكين الطالب من استيعاب مهارات الاتصال وفهمها.

لتحقيق هذه الأهداف يتناول الفصل ما يأتي:

١- مفهوم الاتصال الإداري.

٢- أنواع الاتصالات الإدارية.

٣- وسائل الاتصالات الحديثة.

٤- مهارات الاتصال.

٥- تعزيز مهارات الاتصال.

الفصـل الثامن

الاتصالات الإدارية

Managerial Communications

تمهيد: Introduction

الاتصالات هي عملية تبادل المعلومات والبيانات المختلفة بهدف التواصل بين الأفراد والمجموعات المختلفة، وذلك عن طريق الكلام أو الكتابة أو أي وسيلة أخرى، ويستخدم الأفراد أشكال مختلفة من الاتصالات للتعبير عن أفكار الأفراد ورغباتهم بطرق مثل الكلام، وتعابير الوجه، وتحريك اليدين.

تحظى الاتصالات الإدارية بأهمية حيوية للمنظمة، لأن عبر الاتصالات في المنظمة يتم تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية ومجموعات العمل والأفراد. ويتناول هذا الفصل المفاهيم الأساسية لعملية الاتصال، وأهدافه وأنواعه، بالإضافة إلى مهارات الاتصال التي يجب أن يمتلكها الأفراد لتحقيق الغرض من الاتصالات الإدارية.

أولاً – مفهوم الاتصال الإداري: Managerial Communication Concept

١– تعريف الاتصال الإداري: Managerial Communication Definition

تتناول عملية الاتصال تبادل المعلومات في المنظمة من جهة، ومع البيئة الخارجية من جهة أخرى بغرض تغيير سلوك، أو الحصول على استجابة تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، إذاً تهدف عملية الاتصال التي تجري بين طرفين أو أكثر إلى إحداث تأثير في الطرف المستهدف بعملية الاتصال .

ويُعرّف الاتصال بأنه الوسيلة العلمية والعملية التي تحرك السلوك نحو الأداء الجيد من خلال تبادل المعلومات من وإلى جمهور المنظمة الداخلي والخارجي بما يُسهم في تحقيق التجاوب السلوكي مع أهدافها. (شيخ ديب، مندو، ١٨٣).

ويمكن تعريف الاتصال الإداري بأنه: منظومة متكاملة معدّة بشكل دقيق لضمان تدفق المعلومات في أرجاء المنظمة ومع البيئة الخارجية لإحداث الاستجابة المرغوبة، والتأكد من فهم مضمون الرسالة واستيعابها.

مع الإشارة إلى أن عملية الاتصال تنقل معلومات بأشكال مختلفة وتستخدم وسائل متنوعة وتصل إلى جماهير متعددة، ولذلك لا بد من ضمان وصول فكرة المرسل إلى المستقبل بشكل صحيح دون تشويه أو تحريف لتحقيق الاستجابة المرغوبة.

٢ – أهمية الاتصال الإداري:Managerial Communication Importance

توجد أسباب عديدة تؤكد أهمية الاتصال الإداري، منها: أن أي مدير يحتاج إلى الاتصال في كل ما يقوم به من نشاطات بدون استثناء. إن المدير لا يستطيع اتخاذ أي قرار بدون توفر المعلومات، والتي تصل إليه عن طريق الاتصالات. وبعد اتخاذ القرار يحتاج المدير مرة أخرى إلى الاتصال، لأن بدون عملية الاتصال لن يعلم أحد بهذا القرار المتخذ.

من جانب آخر، أفضل فكرة، أو مقترح أكثر إبداعاً، أو أفضل الخطة لا يمكن أن تأخذ طريقها نحو التجسيد أو التنفيذ بدون عملية الاتصال.

بالإضافة إلى ذلك المدير يجب أن يمتلك مهارات اتصالات جيدة ليكون ناجحاً، وبدون ذلك قد تجر له العديد من المشكلات (Robbins, Decenzo, 376).

٣– أهداف الاتصال الإداري: Managerial Communication objectives

يحقق الاتصال الإداري أهداف تتعلق بتوجيه معلومات إلى الجمهور وتنتظر الحصول على استجابة معينة على شكل سلوك، وهي:

- أهداف معرفيّة: تتعلق الأهداف المعرفية إلى توصيل المعلومات إلى كافّة الأفراد بغض النظر عن عددهم.

- أهداف إقناعيّة: تسعى الأهداف الإقناعية إلى التأثير في الأفراد من أجل إحداث استجابة انفعاليّة وعاطفيّة نحو فكرة ما أو رأي مُعيّن وإقناعهم.

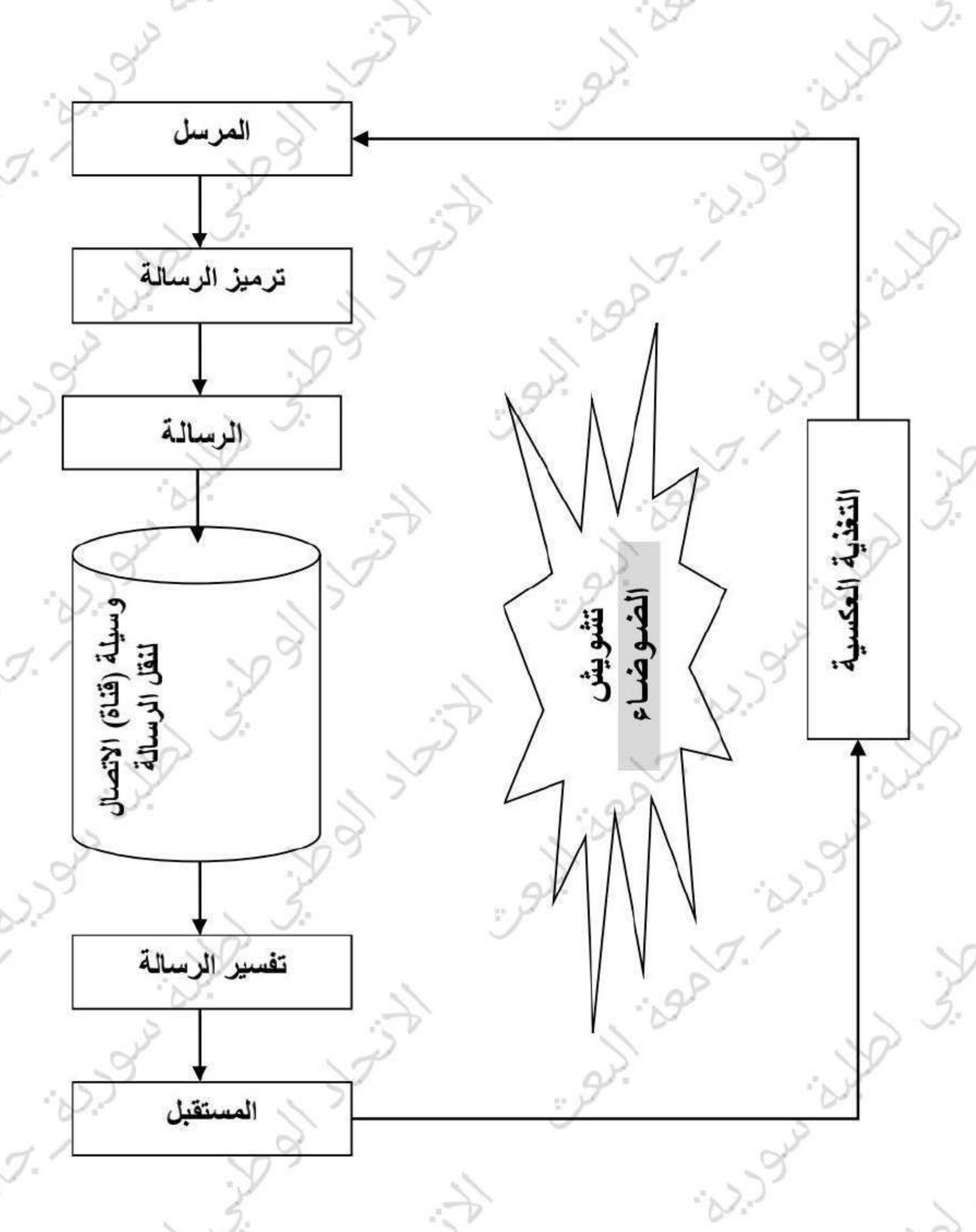
- أهداف ترويجيّة: تتعلق الأهداف الترويجية بتحقيق أهداف التسويق والترويج لمنتجاتها واقناع العملاء بمنتجات المنظمة.

كما تحقق الاتصالات الإدارية أهدافاً من خلال تبادل المعلومات(باتجاهين) من أهمها:

- التأثير في سلوك الآخرين للقيام بالنشاطات المرغوبة وتنفيذ الواجبات لإنجاز الأهداف المرسومة.
- توصيل القرارات والأوامر والارشادات إلى المنفذين مع كل التوضيحات والتعليمات التي يحتاجونها.
- تحسين العلاقات بين العاملين وتعزيز الاتجاهات الايجابية لديهم.
- زيادة رضا العاملين في المنظمة.
- المحافظة على علاقات العمل التبادلية مع البيئة الخارجية، مثلاً مع الجهات الحكومية، و الموردين، والوسطاء، والمؤسسات المالية، والإعلام...

٤ – عملية الاتصال: Communication Process

تتكون عملية الاتصال من ستة عناصر هي: المرسل، الرسالة، قناة الاتصال، المستقبل، عملية الترميز، فك الترميز انظر الشكل (٨– ١).



الشكل (٨ - ١) يوضح عملية الاتصال

أ – المرسل: Sender

أن المرسل قد يكون شركة أو فرد، يملك معلومات يريد نقلها إلى جمهور أو شخص مثل المستهلكين أو شركة أخرى وغيرها.

ب – الرسالة: The Message

تمثل الرسالة المعلومات التي يرسلها المرسل إلى المستقبل مثل وصف سلعة جديدة، طلب معلومات، استفسار عن سعر سلعة أو خدمة، وغيرها.

ج – قناة الاتصال: Communication Channel

إن قناة الاتصال الوسيلة التي تستخدم لنقل الرسالة إلى الجمهور المستهدف مثل الاتصال المباشر أو غير المباشر (انظر وسائل الاتصالات).

د – المستقبل: The Receiver

يمثل المستقبل هو الشخص المستهدف بالاتصال، أو الجمهور الذي يتلقى الرسالة عن طريق قناة اتصال معينة أو أكثر، مثل المستهلكين الذين يقرؤون الرسالة (الإعلان) أو يسمعونها أو يرونها.

هـ – ترميز الرسالة: Coding The Message

أن ترميز الرسالة هو العملية التي يقوم بها المرسل لتحويل الفكرة إلى مجموعة من الرموز وتلخيصها.

و – تفسير الرسالة: Interpreting The Message

يعد تفسير الرسالة العملية المعاكسة لترميز الرسالة، و يقوم بها المستقبل، حيث يعيد الرموز إلى فكرة أو أفكار (Berkowitz ,& et al,496).

أما عن التشويش فهو ناتج عن تشتيت أو تحريف في الرسالة يحدث في أثناء عملية الاتصال مثلاً الاتصال التلفوني مع مندوب المبيعات أثناء تقديم عرض للعميل، أو كثافة الإعلانات من المنافسين وغير المنافسين وغيرها.

ولكي تكون الرسالة الاتصالية فعالة يجب أن يمتلك المرسل والمستقبل مجالاً مشتركاً بشكل تبادلي من الخبرة، وتوفر فهماً ومعرفةً متماثلين للرسالة(Kerin, et al,472).

وتعد الرسالة ناجحة إذا توصل المستقبل من خلال تفسير الرسالة إلى الفكرة نفسها التي رمزها المرسل.

ثانياً – أنواع الاتصالات: Types of Communications

كما ذكرنا أعلاه، الاتصالات هي عملية تبادل معلومات بين طرفين أو أكثر، ويُستخدم في هذه العملية أنواع مختلفة من أساليب الاتصال مثل الاتصال المباشر (الشخصي) الشفهي، أو الكتابة، أو الرموز والرسوم وغيرها. وعموماً يوجد أنواع للاتصالات الإدارية يمكن تصنيفها وفق الآتي:

١ – الاتصالات الرسمية: Formal Communications

تتدفق الاتصالات الرسمية وفق خطوط السلطة الرسمية المحددة في الهيكل التنظيمي وفق قواعد وإجراءات محددة رسمياً وتصل بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة ولها ثلاثة أشكال:

☒ **الاتصالات الهابطة:** Downward Communications

تجري الاتصالات الهابطة وفق خطوط السلطة الرسمية من قمة الهرم الإداري إلى المستويات الأدنى وهي تنقل القرارات والأوامر والتوجيهات والتعليمات.

☒ **الاتصالات الصاعدة:** Upward Communications

تجري الاتصالات الصاعدة وفق خطوط السلطة الرسمية من الأدنى إلى قمة الهرم الإداري وهي تنقل تقارير الأداء، والمقترحات، والمشكلات والشكاوي، وغيرها من المعلومات التي تتعلق بالأداء.

☒ **الاتصالات الأفقية:** Horizontal Communications

تتناول الاتصالات الأفقية تبادل المعلومات بين الإدارات والأقسام المختلفة في المستوى الإداري نفسه، وقد تشمل التنسيق، والحصول على استشارة، والحوار، وتبادل الآراء وهذا الاتصالات الأفقية لا يترتب عليها إلزام لأي طرف بالتنفيذ. لأن القرار الملزم بتنفيذه يجب أن يصدر من مستوى إداري أعلى وفق خطوط السلطة الرسمية.

٢ – الاتصالات غير الرسمية: Informal Communications

تجري الاتصالات غير الرسمية بين مكونات المنظمة خارج اطار الاتصالات الرسمية، وتستند إلى العلاقات الشخصية والتفاعلات الاجتماعية في المنظمة، ويؤثر في حجم الاتصالات غير الرسمية حجم المنظمة وطبيعة نشاطها وأهدافها.

ويُمكن تقسيم الاتصال حسب المصدر إلى:

- ***اتصال داخلي:*** *وهو الاتصال الذي يتم داخل المنظمة.*
- ***اتصال خارجي:*** *هو الاتصال الذي يتم مع البيئة الخارجية*

إن الاتصالات غير الرسمية تعد مفيدة للمنظمة ومن فوائدها (شيخ ديب، مندو، ١٨٩):

- زيادة سرعة انتقال المعلومات وتبادلها، وتخفيف عبء التفاصيل عن القيادات الإدارية العليا.
- استكمال الكثير من المعلومات التي يتعذر أحياناً على الاتصال الرسمي استيفاؤها.
- تمهيد الطريق إلى تذليل الصعوبات التي تواجه جهود التطوير تحسين الأداء.
- تنمية الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق إتاحة الفرصة لتفهم دقائق العمل.
- المساهمة في تيسير عملية التفاوض مع النقابات العمالية.
- تحقيق التوازن بين التغيرات المحيطة بمناخ العمل، وذلك بشكل أيسر وأسرع من أسلوب الاتصال الرسمي.
- المساهمة في إزالة عوامل الانفعال والتوتر والقلق والكبت النفسي من بيئة العمل.

٣ – الاتصالات في اتجاه واحد، والاتصالات في اتجاهين (المرجع السابق، ١٨٩):

تنتشر في نظم الإدارة الأوتوقراطية الاتصالات في اتجاه واحد وهي من النوع الهابط من قمة الهرم الإداري إلى المستويات الإدارية الأدنى فقط، أي لا توجد اتصالات صاعدة. ولذلك يُسهم

هذا النوع من الاتصالات الإدارية في زيادة تكوين التنظيمات غير الرسمية غير مؤيدة لإدارة المنظمة، كما يعوق تنمية المهارات، والقدرات الإبداعية لدى العاملين.

وتعكس الاتصالات الإدارية في اتجاهين ديمقراطية الإدارة من خلال السماح للمرؤوسين بتبادل المعلومات، وحرية التعبير من خلال عرض الأفكار، والمقترحات، والشكاوي، والالتماسات، والتقارير، ومن ثم إتاحة الفرصة لتكوين تنظيمات غير رسمية مؤيدة للمنظمة، والمساهمة في تنمية المهارات، والقدرات الإبداعية لدى العاملين.

٤ – الاتصال اللفظي (المباشر): Verbal Communication

يتم الاتصال المباشر الشخصي وجهاً لوجه بين المرسل والمستقبل، ويكون الاتصال شفهياً.

يسمح الاتصال الشخصي المباشر بتوصيل المعلومات المثيرة للجدل، أو التي تحتاج إلى توضيح وشرح بعض التفاصيل، بالإضافة إلى أنه يسمح بالحصول على تغذية عكسية مباشرة (رد فعل المستقبل) مما يسمح بالمرسل بتوضيح الجوانب الغامضة في الرسالة. مع العلم أن الاتصال المباشر قد يكون رسمياً أو غير رسمي.

٥ – الاتصال غير اللفظي(غير المباشر): Nonverbal (Indirect) Communication

إن الاتصال غير المباشر هو اتصال يتم باستخدام وسائل لنقل المعلومات بشكل كتابي أو صوت أو صورة (أي لا يتواجد المرسل والمستقبل في وضعية اتصال تسمح لهم بالمحاورة المباشرة) ، على سبيل المثال الرسالة البريدية سواء تقليدية أو إلكترونية، المذكرة الإدارية الداخلية في المنظمة، القرار، أو الأمر، او قواعد عمل التي تصدر مكتوبة. وهذه الاتصالات بطبيعة الحال تكون داخلية أو خارجية.

ثالثاً – وسائل الاتصالات المعاصرة: Contemporary Means of Communications

تطورت التكنولوجيا الحديثة في كل المجالات لتحسين حياة الإنسان، وزيادة الإنتاجية، والاستجابة لحاجاته المتطورة والمتغيرة باستمرار، واكثر هذه المجالات قرباً من حياة الإنسان والتصاقاً به هي الاتصالات الحديثة.

١ – الانترنت: Internet

يعد الانترنت واحد من وسائل الاتصال الحديثة الأكثر شعبية. وبدأ الانترنت بالحلول بشكل سريع مكان وسائل الاتصال الأخرى. من الميزات التي تجعل من شعبية الانترنت حقيقة هي أنه سريع ورخيص وسهل الاستخدام.

وتشمل وسائل الاتصال الأخرى التي يمكن عدّها حديثة استخدام الهواتف المحمولة للاتصال بكل أشكاله المباشر بالصوت والصورة، ونقل الرسائل المكتوبة، وتمكين الاتصالات التفاعلية بين المرسل والمستقبل، أصبحت الهواتف المحمولة أكثر تطورا وأرخص بالمقارنة مع الماضي.

٢ – وسائل التواصل الاجتماعي: Social media

تعد وسائل التواصل الاجتماعي شكلاً من أشكال الاتصال ذات الاتجاهين التي تسمح للمستخدمين بالتفاعل مع المعلومات التي يتم نقلها. تشمل وسائل الاعلام الاجتماعية مجموعة واسعة من المحتوى على الإنترنت، من مواقع الشبكات الاجتماعية مثل الفيسبوك إلى الموسوعات التفاعلية مثل ويكيبيديا.

إن وسائل الإعلام التقليدية، مثل التلفزيون أو الصحف، تنقل المعلومات أساسا في اتجاه واحد. يمكن للمستخدمين استهلاك المعلومات التي تقدمها الوسائط، ولكن لديهم قدرة قليلة أو معدومة لمشاركة وجهات نظرهم الخاصة حول هذا الموضوع.

بينما تمنح وسائل التواصل الاجتماعي المستخدمين القدرة على التفاعل مع المحتوى الذي يتم توزيعه. قد يكون هذا الاتصال بسيطاً مثل السماح للمستخدمين بالتعليق على المقالات أو

القصص الإخبارية. كما يمكن أن يكون أكثر تعقيداً، كما هو الحال في ويكيبيديا، حيث يمكن للمستخدمين إملاء المحتوى الوارد في مقالات الموسوعة وتنقيحه. قد تقدم مواقع التواصل الاجتماعي الأخرى توصيات للمستخدمين استنادًا إلى اهتمامات المستخدمين الآخرين. Last.fm، على سبيل المثال، يسمح للمستخدمين بمشاركة أذواقهم الموسيقية ثم تلقي توصيات الموسيقى استنادًا إلى عادات الاستماع لدى المستخدمين المماثلين.

وتشمل الأمثلة الأخرى من وسائل الاعلام الاجتماعية مواقع الأخبار. تسمح هذه المواقع للمستخدمين بالتفاعل بعضها مع بعض من خلال مشاركة المحتوى والتصويت على جودته، والذي يحدد المقالات التي ترتفع إلى أعلى الموقع. تسمح مواقع الفيديو الاجتماعية مثل YouTube للمستخدمين بمشاركة محتوى الفيديو والتفاعل من خلال تعليقات الفيديو[١٢].

٣ - الاتصالات البصرية: Visual Communications

تعد الاتصالات البصرية من الوسائل التي تساعد المرسل على توصيل الفكرة بشكل صحيح وتترك أثراً ايجابياً. تتضمن الاتصالات البصرية علامات أو خرائط أو رسومات بالإضافة إلى تصميمات ملونة أو الرسومات. هذه عادة ما تعزز التواصل اللفظي، و تساعد على تكوين اتجاه مرغوب، ويمكن أن تساعد الوسائل البصرية المتكلم على تذكر المواضيع المهمة، وإعطاء الجمهور شيئاً للنظر إليه، والمساعدة بشكل عام في نقل الرسالة التي يتم تقديمها[١٣].

رابعاً – مهارات الاتصال: Communication Skills

تعد عملية الاتصال عملية حيوية في النشاط البشري بكل أنواعه، وتتوقف عملية الاتصال الناجحة على توافر مهارات معينة لنقل الأفكار، وفهمها بشكل صحيح، لذلك لا بد من توفر مهارات معينة مثل مهارة الإصغاء (الاستماع)، مهارة الحديث، مهارة الكتابة، مهارات في فهم لغة الجسد وغيرها.

---

[١٢] https://www.reference.com/technology/social-media-

[١٣] https://degree.astate.edu/articles/undergraduate-studies/3-main-types-of-communication.aspx

إن الاتصال، كما نعرف، هو نقل المعلومات من مكان إلى آخر، وقد يكون الاتصال صوتيا، أو مكتوباً (باستخدام وسائل الإعلام المطبوعة أو الرقمية مثل الكتب والمجلات والانترنت أو رسائل البريد الإلكتروني)، أو بصريا (باستخدام الشعارات والخرائط والرسوم البيانية)، أو غير لفظي (باستخدام لغة الجسم، والإيماءات ونبرة الصوت). وفي الواقع العملي يتم استخدام أكثر من نوع من تلك الاتصالات.

من مهارات الاتصالات نذكر ما يأتي[١٤]:

- ✓ **مهارة الاصغاء:** Listening Skill

يمكن تعريف الاصغاء بأنه القدرة على تلقي الرسائل وتفسيرها بدقة في أثناء عملية الاتصال.

يعد الاصغاء المفتاح لجميع الاتصالات الفعالة. ويمكن أن يؤدي عدم امتلاك مهارة الاصغاء بفعالية إلى إساءة فهم الرسائل. ونتيجة لذلك، تفشل عملية الاتصال ويمكن بسهولة أن يصبح مرسل الرسالة (المتحدث) محبطاً أو غاضباً.

إن مهارات الاصغاء الجيدة يمكن أن تؤدي إلى رضا أفضل للعملاء، وزيادة الإنتاجية مع عدد أقل من الأخطاء، وزيادة تبادل المعلومات التي بدورها يمكن أن تؤدي إلى عمل أكثر إبداعا وابتكارا. ويعزز الاصغاء الفعال العلاقات الإنسانية الإيجابية، ويقوّي الروابط بين أعضاء فريق العمل،.

أن معنى الاصغاء (أو الاستماع) يختلف عن معنى السمع. إن السمع يشمل كل الأصوات التي تدخل الأذنين وهو عملية تلقائية طالما لا توجد مشاكل في السمع.

أما الاصغاء فليس هو نفسه السمع فهو يحتاج إلى بذل جهد مركز والتركيز على كل ما تسمع وبأي نبرة حتى تعرف ماهي الأشياء التي يركز عليها المتحدث.

[١٤] https://www.skillsyouneed.com/ips/listening-skills.html

توفر مهارة الإصغاء مزايا عديدة منها:

– المساعدة في الوصول إلى حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه الشخص في عمله مع المشرف، أو مع زملاء العمل.

– فهم الرسالة والفكرة التي يريد المتحدث توصيلها بشكل صحيح.

– يساعد الفهم الصحيح للرسالة على توفير القدرة على الرد المناسب، أو تقديم اجابات صحيحة وسريعة عن الاستفسارات التي يطلبها المتحدث.

✓ **مهارة التحدّث:** Speaking skill

تعد مهارة التحدث من مهارات الاتصال الأساسية بعد مهارة الإصغاء. تتعلق مهارة التحدّث بالقدرة على المحادثة والتعبير الشفوي بوضوح، والقدرة على الاستخدام الصحيح للغة، والتحدّث يعكس الحالة الانفعالية والاجتماعية للشخص.

يتطلب في المتحدث الجيد توافر أربعة عناصر أساسية وهي:

- المعرفة: توفر معرفة كافية بموضوع الحديث.
- الإخلاص: توفر قناعة تامة بموضوع الحديث.
- الحماس: تعكس درجة الحماس أهمية الرسالة (موضوع الحديث)، ويظهر الحماس من شغف المتحدث بالموضوع.
- الممارسة: تعني أن مهارة التحدّث يمكن اكتسابها بالتدريب والممارسة، حيث يكتسب الفرد ثقة بالنفس ويكسر حواجز الرهبة عند مواجهة الآخرين.

من أساليب التحدّث الفعالة: نذكر وضوح التعبير، توظيف قصة أو أمثلة أو صور أو نماذج أو توليفة منها، الانتباه إلى ردود فعل المستقبل (وقد يكون أكثر من واحد). بالإضافة إلى حيازة القدرة على الرد على استفسارات المستمع وأسئلته بشكل سليم، والقدرة على استخدام تكتيكات الصوت وانتقاء الكلمات المناسبة. وكذلك توظيف لغة الجسد، مثل حركة اليدين والعينين والرأس والابتسام ...

ومن الضروري أن يكون المتحدث موضوعياً وصادقاً وواضحاً ومعلوماته دقيقة ومنطقية وقادراً على الاقناع، ومتزناً، وأن يهتم بمظهره.

- ✓ **مهارات الكتابة:** Writing Skills

تعد مهارات الكتابة هي جزء مهم من عملية الاتصال. تسمح مهارات الكتابة الجيدة بتوصيل الرسالة بوضوح وسهولة لجمهور أكبر بكثير من خلال المحادثات المباشرة أو الهاتفية.

مهارة الكتابة تكون مطلوبة في مجال الأعمال من أجل كتابة تقرير أو خطة أو استراتيجية في العمل، وكذلك في كتابة طلب موجه لإدارة المنظمة، أو بيان صحفي، أو رسالة تجارية. وتشمل أيضاً الكتابة ما يتم نشره على موقع المنظمة أو عبر مدونة، أو البريد الإلكتروني، أو حتى نصوص الإعلان وغيرها.

كما أن من يبحث عن وظيفة يجب يمتلك مهارة الكتابة عند إعداد السيرة الذاتية، وطلب التوظيف.

يمكن تعلم مهارة الكتابة مثل المهارات الأخرى، مثلا يمكن قراءة النص الذي كتبته بصوت عالٍ يجبرك على التمهل في مراجعة النص بدلاً من النظر بالعين فقط.

وفي حال كتابة تقرير عن مشكلة أو حالة ما في موقع العمل، يجب أن يهتم بهيكل التقرير الذي يوجه القارئ إلى القراءة الكاملة للتقرير، مثلاً:

تمهيد مختصر ثم عرض المشكلة ، ثم اقتراح حلول مختلفة، وأخيراً اتخاذ قرار بشأن الخيار الأفضل. ويمكن جعل الهيكل واضحاً من خلال الكثير من العناوين والعناوين الفرعية لتوجيه القارئ.

خامساً – تعزيز مهارات الاتصال: Enhancing communication skills

- ✓ تُعبّر عن المشاعر والأفكار بكلّ وضوح وسلاسة.
- ✓ زيادة الثقة بالنفس ضرورية لتستطيع مواجهة الآخرين بكل قوةٍ وثبات.

- ✓ تحسن المفردات اللغوية والثقافة العامة.
- ✓ تركيز الاهتمام في كلام الآخرين وفهم جيداً.
- ✓ التحدّث بوضوح وهدوء وصوت جهوري بدون صراخ.
- ✓ عدم توجيه انتقادات للآخرين وتقبّل آرائهم.
- ✓ يجب استخدام لغة الجسد لجذب اهتمام المستمع وعدم تشتت ذهنه مثل حركة اليدين، التواصل بالعين، وغيرها.

الفصل التاسع

التحفيز

Motivation

أهداف الفصل:

1- التعريف بمفهوم التحفيز ودوره في تطبيق وظيفة القيادة.

2- توضيح نظريات التحفيز التقليدية والمعاصرة.

3- تمكين الطالب من استيعاب نظم التحفيز وتطبيقاته.

4- التعريف بأنواع التحفيز والتمييز بين مصطلح التحفيز الخارجي والتحفيز الداخلي.

لتحقيق هذه الأهداف يتناول الفصل ما يأتي:

١- مفهوم التحفيز.

٢- نظريات التحفيز المبكرة.

٣- نظريات التحفيز المعاصرة.

٤- أنواع الحوافز.

الفصل التاسع
التحفيز
Motivation

تمهيد: Introduction

تناول الفصل السابق القيادة، ولكي يستطيع القائد التأثير في المرؤوسين وينجح في قيادتهم، يجب ان يمتلك أدوات التأثير المناسبة في المرؤوسين. ويشكل التحفيز الأداة الرئيسة بيد القائد التي تجعل الموظفين في المنظمة يتحركون بشكل منسق لتحقيق أهداف المنظمة بتفاني ورضا. وهذا ما يتضمنه هذا الفصل. هيا بنا أيها القارئ لننطلق لمعرفة أسرار نجاح القائد.

أولاً – مفهوم التحفيز: Motivation Concept

يتناول التحفيز – وهو من وظائف الإدارة – السبب أو الحاجة لجعل الموظف يؤدي عمله بإخلاص ورضا والشعور بالسعادة عندما يؤدي عمله. ويعد التحفيز من مهام الإدارة العليا في المنظمة لأنه يشمل كافة العاملين في مختلف المستويات الإدارية: العليا والوسطى والدنيا إذ إن كل فرد يحتاج إلى تحفيز مناسب سواء كان يشغل منصباً إدارياً أو موظفاً في المستويات الدنيا، بالإضافة إلى ذلك فإن نوع التحفيز ومقداره وهدفه يختلف من فرد أو فريق عمل إلى آخر.
أن إدارة المنظمة تصل إلى المستوى المطلوب من رضا العاملين، وتكسب ولاءهم، وترفع ثقتهم، وتزيد إنتاجيتهم وجودة أدائهم من خلال نظم التحفيز المناسبة المطبقة في المنظمة. كما أن التحفيز المناسب له أثر مهم في تخفيض معدل دوران العمل.
تواجه الإدارة في المنظمة مسؤولية مهمة جداً في اكتشاف الاختلافات بين العاملين من حيث الخصائص والدوافع وتأثير البيئة المحيطة بالعامل في المنظمة أو خارجها، ومن ثم تتفاوت أساليب التحفيز هذا من جهة، ومن جهة أخرى أسلوب المدير يؤثر في أداء مهامه وكذلك طريقة تعامله معهم. إن المدير الناجح في عمله بالتأكيد يجب أن يكون قادراً على قيادة

الموظفين وتوجيههم من خلال: قوة الشخصية والقدرة على السيطرة على سلوكه وانفعالاته وتشجيع العاملين على المشاركة وفتح فرص التطور لهم وتنمية قدراتهم، والسعي للحفاظ على حقوقهم والدفاع عنها يعد أحد ركائز تطبيق أساليب التحفيز المناسبة.

١- تعريف التحفيز: Definition of Motivation

يوضح مصطلح التحفيز كما رأينا في التمهيد وجود تفاوت بين العاملين في استجابتهم لأساليب متنوعة في التحفيز، ويمكن القول أن التحفيز هو نتيجة للتفاعل بين الفرد والموقف لأن الأفراد يستجيبون للحافز بشكل مختلف في موقف معين، وقد لا يستجيبون في موقف آخر أو في زمن مختلف. و يمكن أن نقر بوجود علاقة بين التحفيز وحاجة الفرد (العامل)، لأن الحافز المناسب والجذاب للفرد هو الذي يلبي حاجة معينة له في وقت معين.

٢- ماهي الحاجة؟ What is The need?

الحاجة Need – في سياق هذا الفصل – هي حالة داخلية تجعل نتائج مؤكدة تمثل عامل جذب.

Need is internal state that makes certain outcomes appear attractive.

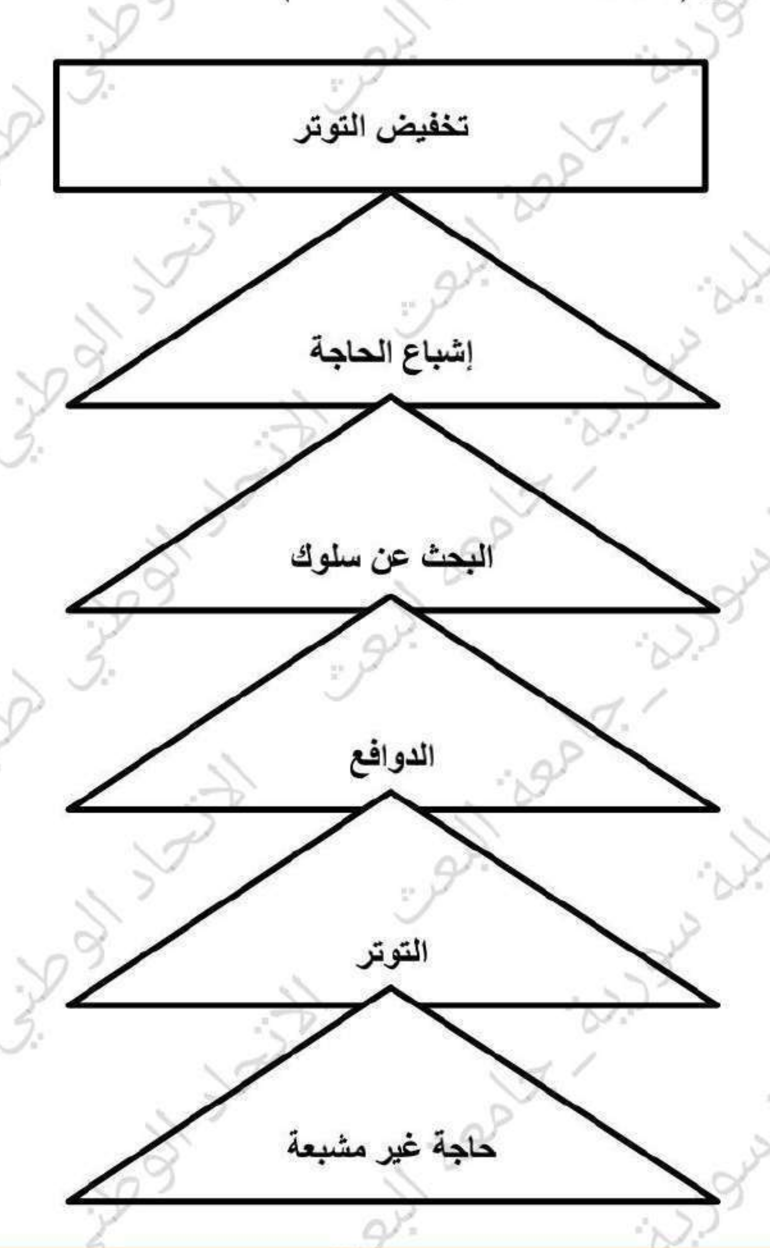
أن الحاجة غير الشبعة تسبب توتراً الذي بدوره يحرك دوافع داخل الفرد، وهذه الدوافع المحركة تقود الفرد إلى البحث عن طريقة لإشباع الحاجة وتخفيض التوتر.

ويمكن القول إن الموظفين المُحَفزين هم في حالة من التوتر، وهم بالتالي يبذلون جهودهم لتخفيف هذا التوتر. وكلما كان التوتر أكثر شدةً، كان مستوى المجهود الذي يبذله الفرد أعلى. إذا كان هذا المجهود يقود بنجاح إلى إشباع الحاجة فهو سيخفض التوتر، طبعاً بشرط أن تكون تلك الجهود تحقق أهداف المنظمة. أنظر الشكل (9-١).

٣- ما هو تعريف التحفيز؟ What is definition of motivation?

التحفيز هو الاستعداد لبذل مستويات عالية من الجهود لتحقيق أهداف المنظمة بشرط توفر القدرة على اشباع بعض حاجات الفرد.

إن التعريف يركز على أن الجهود التي يبذلها الأفراد يجب أن تحقق أهداف المنظمة، لكي تستحق التحفيز.(Robbins & Decenzo,313)



الشكل (٩ – ١) مخطط يوضح العلاقة بين الحاجة والتحفيز

ثانياً – نظريات التحفيز المبكرة: Early Motivation Theories

ظهرت هذه النظريات في خمسينات القرن العشرين، حيث كان وقت مثمر لتطوير مفاهيم التحفيز نتج عنها ثلاث نظريات خلال تلك الفترة، وقد تم توجيه انتقادات، وتعد الآن مشكوك فيها، إلا أنها مازالت تفسيراتها الأفضل معرفة في مجال تحفيز الموظفين، وهي: نظرية هرم الحاجات لماسلو، نظرية ماكريغور (نظرية Y & Z)، ونظرية هيرزبرغ (Robbins & Decenzo,313).

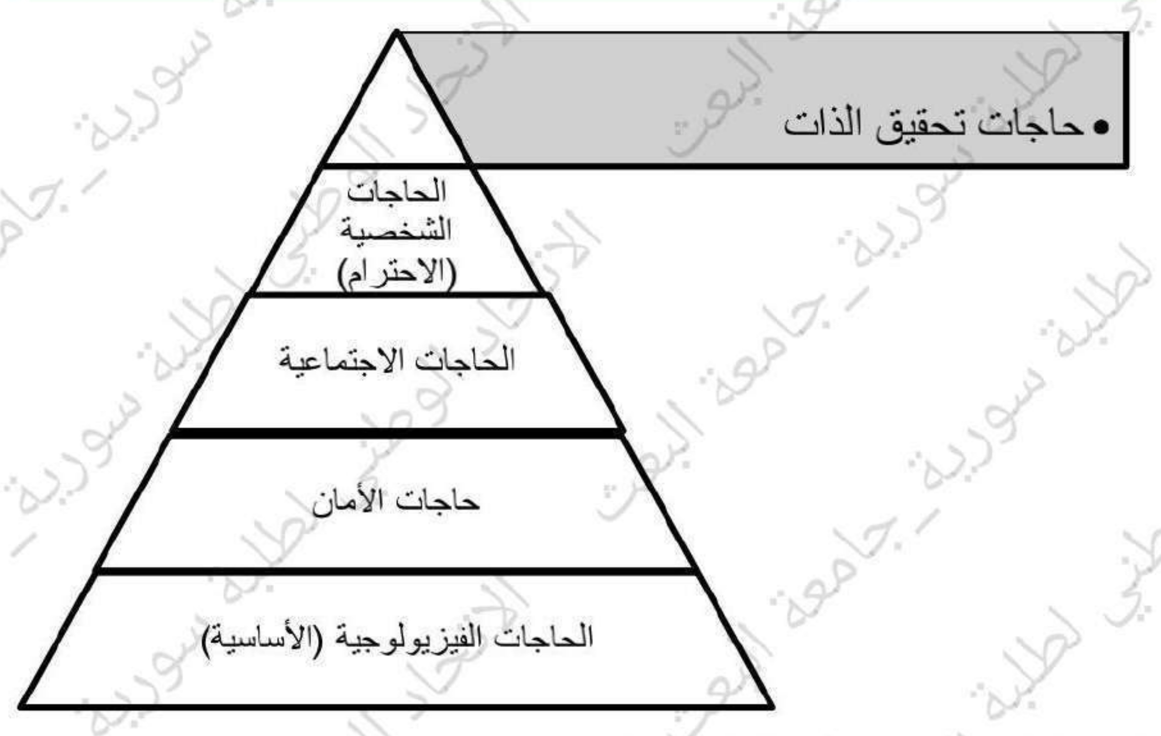
١- نظرية هرم الحاجات لماسلو: Maslow's Hierarchy of Needs Theory

إن كل مستوى من مستويات الحاجات يتم اشباعه بشكل كبير يصبح المستوى الأعلى هو المسيطر، على سبيل المثال إذا تم إشباع الحاجات الأساسية بشكل كبير، تصبح حاجات الأمان هي المسيطرة.

حصلت نظرية ماسلو على اعتراف واسع وبخاصة من قِبل المديرين التنفيذيين، بسبب الترتيب المنطقي وسهولة فهما. إلا أن البحوث لم تؤكد صلاحية هذه النظرية.

في الشكل رقم(٩-٢) يظهر هرم الحاجات الذي وضعه ماسلو حيث يصنف الحاجات إلى خمسة أنواع، وهي:

- الحاجات الفيزيولوجية، وهي الحاجات الأساسية للحياة، والتي يجب إشباعها أولاً مثل الغذاء، الماء، الهواء، السكن).
- حاجات الأمان Safety needs وتتطلب الحفاظ على الذات والوجود الجيد من الناحية المادية، مثل الابتعاد عن الأذى والأمن المالي.
- الحاجات الاجتماعية Social needs وتتضمن حاجة الأفراد للصداقة، والانتماء والحب.



الشكل رقم(٩-٢): هرم تسلسل الحاجات لماسلو

- الحاجات الشخصية (الاحترام) Personal needs فهي تشمل الحاجات المتعلقة بالمكانة والاحترام والسمعة .

- حاجات تحقيق الذات Actualization needs التي تتناول الحاجات التي تحقق ذات الفرد.(Kerin, et al, 126).

٢- نظرية ماكريغور (نظرية X & Y) في التحفيز: McGregor's Theory X & Y

تعرفنا في الفصل الأول على نظرية X ونظرية Y ، والآن سوف نستعرض ما تناولته هذه النظرية من جانب التحفيز.

بطبيعة الحال جاءت هذه النظرية في التحفيز استناداً لفرضياتها المعروفة، واستخدمت حاجات ماسلو إطاراً للتعبير عن مكنوناتها التحفيزية.

تفترض نظرية X أن الحاجات الأساسية (الفيزيولوجية) وحاجات الأمان هي المسيطرة على الفرد، بنما تفترض نظرية Y أن حاجات الانتماء (الاجتماعية) وحاجات الاحترام هي السيطرة على الفرد. ويقول ماكريغور إنه على ثقة بأن افتراضات نظرية Y هي أكثر صلاحية من

نظرية X . بالإضافة إلى ذلك يعتقد أن المشاركة في اتخاذ القرارات والوظائف ذات المسؤولية وتتصف بالتحدي وعلاقات فريق العمل الجيدة ستساهم في زيادة الجهود المبذولة إلى حدود قصوى.

ولكن للأسف لا يوجد دليل واحد يدعم فرضيات كلا النظريتينY & X .

٣- نظرية هيرزبرغ للتحفيز: Herzberg's Motivation Theory

اقترح العالم النفسي Psychologist Frederick Herzberg نظرية التحفيز الصحي Motivation – Hygiene Theory معتقداً أن اتجاهات الفرد نحو العمل تحدد إلى حد كبير نجاحه في أدائه أو فشله. وقد تناول مسألة مهمة في التحفيز تتعلق بما يرغب الفرد أن يحققه من العمل، بكلمات أخرى: هل يحقق العمل طموح الفرد ويتناسب مع رغبته أم لا؟

درس هيزبرغ الدوافع والتحفيز من خلال مجموعتين من العوامل:

المجموعة الأولى: أطلق عليها العوامل الصحية Hygiene Factors وهي العوامل المتعلقة ببيئة العمل وتضم:

- الإشراف.
- سياسة الشركة.
- العلاقات مع المشرفين.
- ظروف العمل.
- الأجور.
- العلاقات مع الزملاء.
- الحياة الشخصية.
- العلاقات مع المرؤوسين.
- المركز الوظيفي.
- الأمان.

المجموعة الثانية: المحفزات (الدوافع) وهي تتعلق بالعمل ذاته وتتضمن: Motivators

- الانجاز.
- التقدير.
- العمل نفسه.
- المسؤولية.
- التقدم.
- النمو.

إن العوامل الصحية تسهم في تخفيض عدم رضا الموظفين، ولكنها في الوقت ذاته قد لا تشكل حافزاً لتحسين أداء العاملين. لكي تحقق عوامل البيئة الصحية الرضا الوظيفي وتدفع الأفراد لزيادة الإنتاجية يجب أن تكون الوظائف ثرية، لذلك طرح فكرة الاثراء الوظيفي الذي يثير الدافعية لدى العاملين من خلال زيادة مسؤولياتهم، وتحسين العمل وفتح المجالات أمام الأفراد لتنمية مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم وتوفير فرص للإنجاز والحصول على التقدير.

ثالثاً – نظريات التحفيز المعاصرة: Contemporary Theories of Motivations

تختلف نظريات التحفيز المعاصرة عن السابقة بأنها مدعومة ببحوث علمية ووثائق تبين صلاحيتها، وتمتلك تفسيرات حديثة لتحفيز الأفراد State – of– The Art Explanations of Employee Motivation وهي:

١- **نظرية الثلاث حاجات لمكللاند:** McCLELLAND'S Three-Needs Theory

يرى مكللاند أن الإنسان لديه ثلاث حاجات رئيسة تدفعه لسلوك معين، وهي:

١- **الحاجة إلى الإنجاز:** Need for Achievement

إن الحاجة الى الإنجاز تدفع الفرد لتحقيق التميّز في إنجاز الأهداف المتعلقة بالعمل ويبذل جهوده بشكل جدي لتحقيق تلك الأهداف التي تتضمن تحدياً لقدرته. بالنسبة للعاملين الذين يسعون للإنجاز يرغبون بفعل شيء بطريقة أفضل من السابقة أو تحسين الكفاءة بالمقارنة مع

مستواها السابق، ويفضلون النجاح في تحقيق أهدافهم أكثر من الحصول على مكافأة. يسعى المنجزون لتحمل المسؤولية وحل المشكلات، ويهتمون كثيراً بتقدير الآخرين لأعمالهم، وبالتغذية العكسية أي الحصول على معلومات عن منجزاتهم.

٢- **الحاجة إلى القوة:** Need for Power

إن الأفراد ذوي الحاجة إلى النفوذ يرغبون بالتأثير في سلوك الآخرين بحيث يتصرفون بالطريقة التي يرغب بها ذوو الحاجة إلى النفوذ.

يحصل ذوو الحاجة إلى النفوذ على الرضا عندما يشغلون مراكز وظيفية تتيح لهم التأثير في الآخرين، لذلك ما يدفعهم إلى العمل الجاد هو حصولهم على موقع وظيفي ومكانة رفيعة في المنظمة يمارسون تأثيرهم في العاملين (المرؤوسين).

٣- **الحاجة إلى الانتماء:** Need for Affiliation

يرغب ذوو الحاجة إلى الانتماء ببيئة عمل تسمح لهم ببناء علاقات عمل حميمة وتفاعل شخصي مع الأفراد (العاملين) الآخرين، وينالون الرضا من تلك العلاقات.

وتلعب العلاقات الودية والصداقات دوراً مهماً في تحديد سلوك ذوي الحاجة إلى الانتماء اكثر من المهارة ومستوى الأداء، بكلمات أخرى يختار ذوي الحاجة إلى الانجاز الاصدقاء ويبنون علاقات شخصية مع العاملين الآخرين من أجل مساعدتهم في تحقيق أهدافهم في العمل.

يجب على المدير أو المشرف أو الرئيس المباشر أن يستكشف الحاجات الثلاث من خلال المتابعة الحثيثة لسلوك المرؤوسين، ثم يصنفهم حسب الحاجات الرئيسة الثلاث لكي يختار طريقة التحفيز المناسبة.

٢- نظرية العدالة لأدامس: Adams's Equity Theory

وضع **J Stacey Adams نظرية العدالة** لتحفيز العاملين على أساسين هما:

- يقارن الفرد بين مدخلات العمل الذي يقوم به ومخرجاته من خلال حساب معدل المخرجات إلى المدخلات حسب المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

- يقارن الفرد بين معدل مخرجاته ومدخلاته مع مدخلات ومخرجات الأفراد الآخرين (زملاء العمل).

تشمل مدخلات الفرد العامل: ما يبذله الفرد لإنجاز العمل من جهود ووقت وخبرات ومهارات وتفكير وتأهيل تعليمي، وأفكار وغيرها.

بينما تشمل المخرجات: ما يحصل عليه الفرد مقابل المدخلات وهي الأجور والحوافز والمكافآت والترقية والاحترام وتقدير الجهود وغيرها.

تنبّه نظرية العدالة إدارة المنظمة إلى أهمية العدالة في تحفيز العاملين لكي تتجنب مشاعر عدم الارتياح والتوتر النفسي في حال كان التحفيز غير عادل. لأن العامل الذي يبذل مدخلات أكثر الآخرين ومخرجاته مساوية أو أقل من الآخرين سوف يشعر بعدم العدالة ويخفض من مدخلاته للوصول إلى حالة التوازن، لذلك يجب على إدارة المنظمة وضع معايير دقيقة وموضوعية وعادلة لقياس الأداء الفعلي للأفراد (شيخ ديب، مندو، ١٧٥).

الشكل (٩-٣) يوضح علاقات نظرية العدالة (Robbins & Decenzo,319).

المعدل المدرك للمقارنة			تقييم العامل
المخرجات A / المدخلات A	>	المخرجات B / المدخلات B	لا توجد عدالة: المكافأة المستحقة أقل من الآخرين (سلبية)
المخرجات A / المدخلات A	=	المخرجات B / المدخلات B	توجد عدالة
المخرجات A / المدخلات A	<	المخرجات B / المدخلات B	لا توجد عدالة: المكافأة المستحقة أكثر من الآخرين (ايجابية)
A موظف – *B الموظف المقارن أو المرجعي (A يقارن نفسه بالفرد B)*			
الشكل (٩-٣) علاقات نظرية العدالة			

٣ – نظرية تصميم الوظيفة والتحفيز: Theory of Job Design and Motivation

توجد اختلافات – كما هو معروف – بين الوظائف، بمعنى أن العمل الذي يؤديه موظف في قسم التسويق يختلف عن عمل موظف في قسم الحسابات. ولكن توجد عناصر مشتركة في كل الوظائف، تُسمى أنموذج خصائص الوظيفة Job Characteristics Model (JCM) طوره Hackman & Oldham حيث يفترضون إن أي وظيفة تتصف بخمس أبعاد وظيفية جوهرية. وهذه الأبعاد تضم الآتي:

١- **تشكيلة المهارات:** Skill Variety

تعني تشكيلة المهارات مقدار تنوع الأنشطة التي يحتاجها أداء الوظيفة، أي كل ما يحتاجه العامل من مهارات ومواهب لتنفيذ متطلبات الوظيفة.

٢- **هوية المهمة:** Task Identity

تعني هوية المهمة الدرجة المطلوبة لإتمام العمل بشكل كلي أو جزء مميّز منها، أي تصميم خطوات أو أجزاء العمل والإجراءات المطلوبة وإنجازه.

٣- **أهمية المهمة**: Task Significance

يعكس بعد أهمية المهمة درجة تأثيرها في حياة الأفراد الآخرين وعملهم. مثل عن درجة الأهمية العالية: رعاية المريض في غرفة العناية المشددة ، وتكون الأهمية منخفضة تكنيس أرضية الممرات والغرف في المستشفى.

٤- **الاستقلالية**: Autonomy

تعني الاستقلالية درجة الحرية والاستقلال والتقدير التي توفرها الوظيفة للفرد في اطار خطة العمل وفي حدود الاجراءات المستخدمة لتنفيذ العمل المطلوب وتحقيق أهدافه.

٥- **التغذية الراجعة**: Feedback

تساعد التغذية العكسية الموظف على معرفة درجة تنفيذ الأنشطة المطلوبة من خلال النتائج المحققة عبر حصول الموظف على معلومات مباشرة وواضحة عن كفاءة الأداء.

يمكن تجميع هذه الأبعاد في مقياس واحد يُدعى الدرجة الاحتمالية للتحفيز، وذلك على النحو الذي تبيّنه الصيغة الآتية:

[تشكيلة المهارات+ طبيعة المهمة+ أهمية المهمة/٣]×الاستقلالية × التغذية العكسية.

يعد الأفراد الذين لديهم حاجة عالية للنمو أكثر احتمالاً لكي يشعروا بالحالات السلوكية المتوقعة عندما تكون وظائفهم أكثر ثراءً من نظرائهم ذوي الحاجة الأقل للنمو، إضافة إلى ذلك ستكون استجابتهم أكثر ايجابية للحالات السلوكية عندما يكون حضورهم أكثر من الأفراد الذين ستكون لديهم حاجة أقل للنمو.

كشف دراسة حول JCM (أنموذج خصائص الوظيفة) أن أول ثلاثة أبعاد (تشكيلة المهارة، هوية المهمة، أهمية المهمة) تكوّن مضمون العمل، إذا كانت هذه الخصائص (الأبعاد) موجودة في الوظيفة يمكن التنبؤ بأن الموظف سيجد عمله مهماً وقيماً ومفيداً.

تشير الاستقلالية إلى شعور العامل بالمسؤولية الشخصية عن نتائجه، بينما التغذية العكسية تسمح للموظف بمعرفة فعاليته ونتائج أدائه للعمل.

٤- نظرية التوقع: Expectancy Theory

طور فيكتور فروم نظرية التوقع في التحفيز، التي تنص على أن الفرد يتصرف بأسلوب محدد على أساس التوقعات المترتبة على القيام بهذا العمل، أي مخرجات العمل ومدى جاذبيتها له. يستخدم فيكتور فروم صيغة لحساب القوة التحفيزية وفق الآتي[١٥]:

القوة التحفيزية = التوقع x الوسيلة x التكافؤ

- **التوقع: Expectation**

يشير التوقع إلى الجهود التي يتوقع الموظف بذلها وعلاقتها بالأداء الجيد، بما فيها الصعوبات التي تصادفه أثناء أداء عمله. لذلك على المنظمة أن تتعرف إلى العوامل المحفّزة للموظفين وتوفير الدعم أو التدريب وتعزيز ثقة المشرفين بالموظفين، ويجب العمل على تقديم الحافز المناسب للموظف فور انجاز مهمته بسرعة وبشكل صحيح.

- **الوسيلة: Instrumentality**

تعني الوسيلة اعتقاد الفرد بأنه سيستلم المكافأة إذا تم إنجاز الأداء المتوقع. إذ أن الموظف يعد جزءاً رئيساً في المنظمة ويُسهم في تحقيق النتائج، لذلك يجب أن يكون أداء الموظف يتميّز بالكفاءة للوصول إلى النتائج المرغوبة. إن دور المنظمة هنا يتمثل بالوفاء بالتزاماتها في تقديم المكافآت الموعودة إذا كان أداء الموظف بالمستوى الذي يستحق المكافاة وبشكل عادل وشفاف.

التكافؤ: Valence

يتفاعل الموظفون مع النتائج النهائية بأشكال مختلفة، لذلك على المنظمة أن تتعرف إلى الحاجات الأساسية لكل موظف وتحدد الحافز المرغوب والمناسب، لأن يوجد موظف يقدّر المال، وآخر الترفيع إلى مستوى أعلى أو الحصول على إجازة، أو شهادة تقدير .

[١٥] https://www.toolshero.com/psychology/theories-of-motivation/vrooms-expectancy-theory/

تطبيق نظرية التوقع: Application of Expectancy Theory

حسب هذه النظرية يتوقع فروم أن الموظفين سيبذلون المزيد من جهودهم في العمل عندما تكون المكافأة لها قيمة شخصية أكثر بالنسبة لهم، وسوف يكونون أكثر وعيا بوجود علاقة فعلية بين جهودهم والنتائج التي يحققونها. إذاً يجب على كل من المنظمة والموظف أن يكونا على علم بالشروط الثلاثة الآتية:

- ✓ زيادة الجهود تؤدي إلى تحسين أداء العمل.
- ✓ زيادة الأداء سيؤدي إلى مكافأة أكبر.
- ✓ المكافأة المقدمة تحصل على تقدير الموظف.

أن غياب أي شرط من الشروط السابقة سوف يؤدي إلى فشل التحفيز.

رابعاً – أنواع الحوافز: Types of motivations

هناك نوعان من الحوافز، الحافز الداخلي، والحافز الخارجي. من المهم أن ندرك أن الموظفين لا يستجيبون بالطريقة نفسها لحافز معين، ومن ثم يتطلب تحفيز الموظفين بشكل فعال فهم أنواع التحفيز المختلفة. لأن هذا الفهم يساعد على تصنيف العاملين في المنظمة بشكل أفضل، واختيار نوع التحفيز المناسب. إن الأفراد المختلفين يختلفون في حاجاتهم التحفيزية. بعض الأفراد يستجيبون بشكل أفضل للحافز الداخلي أي "من الداخل" والذي يعكس مدى شغف الموظفين بالعمل واندفاعهم لإنجاز المهام. وعلى العكس تماماً، يوجد آخرون يستجيبون على نحو أفضل للحوافز الخارجية التي تشير إلى إقدام العاملين على معالجة المهام الصعبة شريطة أن تكون هناك مكافأة عند إنجاز تلك المهام (نظر الشكل ٩ –٤).

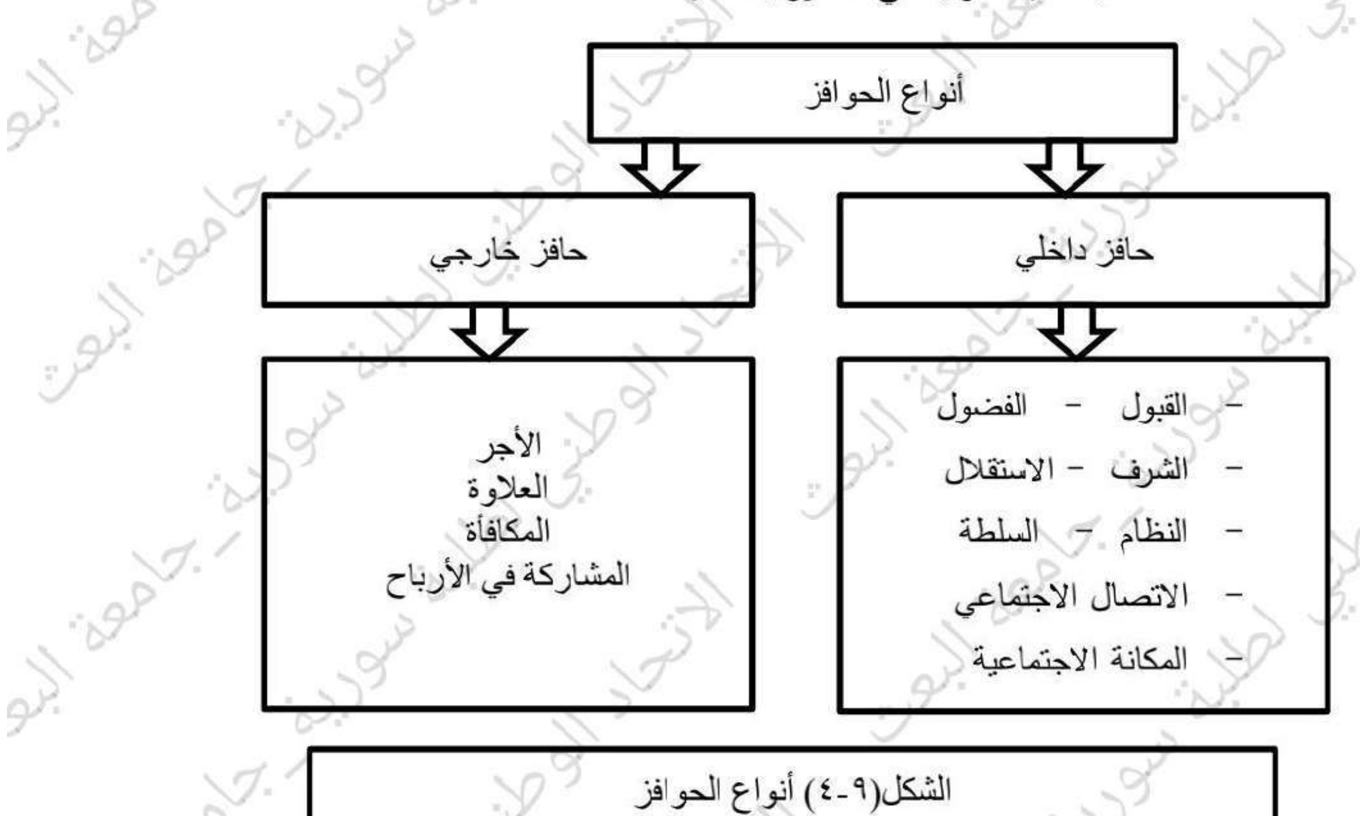
١– الحافز الداخلي: Intrinsic Motivation

تأتي هذه المحفزات للفرد من الداخل، وترتبط برغبة الفرد بأداء عمل محدد، لأن نتائجها تتفق مع معتقداته أو تلبي رغبته، ولذلك يهتم بها وكلما كانت رغبة الفرد عميقة الجذور في داخله كانت قوتها التحفيزية أقوى. من الأمثلة عنها نذكر الآتي[١٦]:

---

[١٦] https://www.leadership-central.com/types-of-motivation.html

- القبول: الحاجة إلى القبول من زملاء العمل.
- الفضول: وجود الرغبة في الحصول على معرفة.
- الشرف: الحاجة إلى احترام القواعد وأن تكون أخلاقية.
- الاستقلال: الشعور بالتميّز بالعمل.
- النظام: بحاجة إلى الانضباط والنظام.
- السلطة: الحاجة إلى القدرة على التأثير في الآخرين.
- الاتصال الاجتماعي: الحاجة إلى التفاعل الاجتماعي في المنظمة.
- المكانة الاجتماعية: الرغبة في الشعور بالأهمية.



الشكل(٩-٤) أنواع الحوافز

٢- الحافز الخارجي:Extrinsic Motivation

يعني الحافز الخارجي أن المحفزات التحفيزية للفرد تأتي من الخارج. وبعبارة أخرى، فإن رغباتنا في أداء مهمة ما يتحكم فيها مصدر خارجي. لاحظ أنه على الرغم من أن المحفزات تأتي من الخارج، فإن نتيجة تنفيذ المهمة ستظل مجزية للفرد الذي يقوم

بالمهمة. يرتبط الحافز الخارجي بالمال الذي يحصل عليه الموظف من وظيفته، ويتحكم به مصدر خارجي – مثل إدارة المنظمة – ويأخذ أشكال عدة منها:

- الأجر: يحصل الموظف على أجر معين لقاء عمله على أساس الزمن (يومي، شهري..)، أو على أساس عدد الوحدات التي يُنتجها (أجر عن كل متر قماش).
- العلاوة: هي زيادة دورية على الأجر، ولكن لا تشكل حافزاً إن لم ترتبط بزيادة الإنتاجية.
- المكافأة: يتم منح الموظف مكافأة مالية إذا أنجز عملاً متميّزاً أو مستوى إنتاجية غير مسبوق، أو حل مشكلة مستعصية مثلاً.
- المشاركة في الأرباح: يحصل العاملون على نسبة من الأرباح إذا أدت جهودهم إلى زيادة أرباح المنظمة.

الفصل العاشر

القيادة

Leadership

أهداف الفصل:

1- توضيح مفهوم القيادة الإدارية وما يميّزها عن التوجيه.

2- بيان أثر القيادة في حشد طاقات المنظمة لتحقيق أهدافها.

3- التعريف بنظريات القيادة وظروف اختيار المناسب منها.

4- التعريف بأنماط القائد و أوجه الاختلاف بينه وبين المدير.

لتحقيق هذه الأهداف يتناول الفصل ما يأتي:

١- مفهوم القيادة.

٢- نظريات القيادة.

٣- أنماط القائد.

٤- الفرق بين القائد والمدير.

الفصـل العاشر

القيـادة

Leadership

تمهيد: Introduction

تعد القيادة من الوظائف الإدارية التي لا غنى عنها في أي منظمة، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بفعالية عبر قيادة نشاطات المنظمة في مختلف المستويات الإدارية وكل الوحدات الإدارية وجهود الأفراد الجماعية والفردية بشكل منسق ومنظم للوصول إلى الغايات التي تنشدها المنظمة. يتناول هذا الفصل التعريف بالقيادة ونظريات القيادة وأنواعها، والتعريف بالقائد وأثره في المنظمة.

أولاً – مفهوم القيادة: Leadership Concept

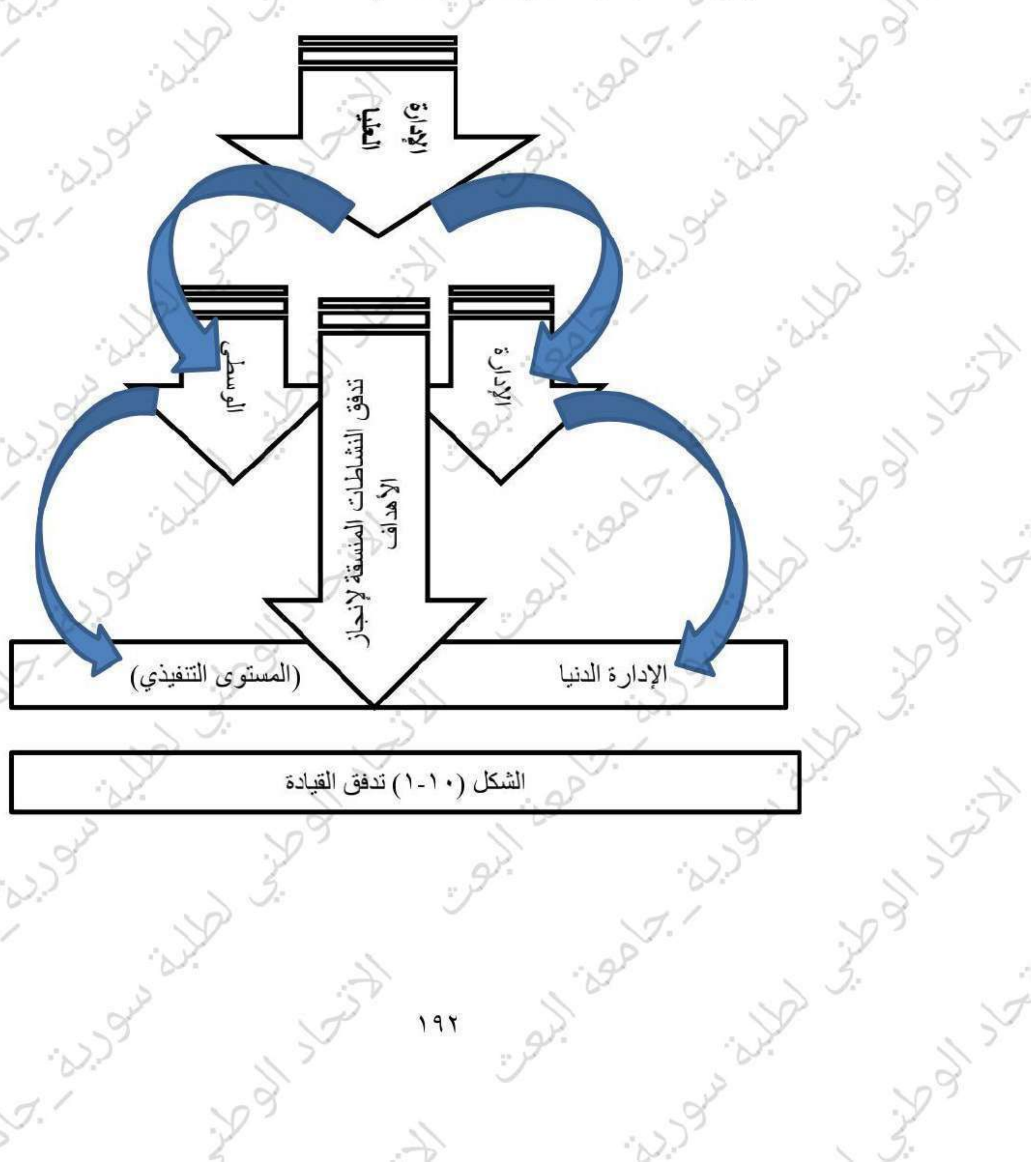
عند تتبّع مسار تطور الفكر الإداري ظهر مصطلح التوجيه Direction أولاً قبل ظهور مصطلح القيادة. يرى بعض خبراء الإدارة أن التوجيه والقيادة مصطلحان متماثلان، أي يمكن استبدال كلمة التوجيه بكلمة القيادة دون أن يتغير المعنى والقصد والفعل المترتب على أيٍ منهما، وهي وجهة نظر ربما تكون صحيحة في منظمات معينة مثلاً مشروع صغير. ومن جهة أخرى، تحتاج المنظمات إلى القيادة من أجل إطلاق نشاطات منظمة ومنسقة لإنجاز الأهداف.

إن **التوجيه** يعد وظيفة اعتيادية ويمكن أن نطلق عليها مهمة عادية لتحويل القرارات إلى أوامر وارشادات عامة، وتوفير دليل تنفيذي دائم للأفراد لأداء أعمالهم بحيث تكون كل نشاطات العاملين وإنجازاتهم موجّه نحو إتمام أهداف عامة، بمعنى التوجيه هو إعلام الأفراد ماذا يعملون، ومعرفة كيف ينفذون المطلوب منهم بأفضل ما يملكون من قدرة (Staya, 113).

بينما **القيادة** هي عملية تنفيذية تجعل الأفراد يعملون بشكل منسّق باتجاه معين، ويسدون الثغرات Bridge gaps في المنظمة، وتشمل القيادة أيضاً توزيع المهمات، وتفويض السلطات،

والإشراف على العمل يجب أن يكون شديد الدقة. يجب على الإدارة العليا أن تؤسس أقساماً وتوجّه رؤساء الأقسام للعمل بوصفهم جزء من السياسات العامة للمنظمة والأهداف المحددة.

تنساب هذه العملية باتجاه مستوى الإدارة الوسطى، إذ يجب أن يوجّه مديرو الإدارة الوسطى مديري المستوى العملياتي (التنفيذي) وهم بدورهم يجهون العاملين ويشرفون عليهم، ومن ثم تتدفق هذه العملية من قمة الهرم الإداري إلى الأسفل مما يضمن توحيد جميع الجهود والقدرات المتاحة لتحقيق الأهداف بفعالية. انظر الشكل (١٠-١)



الشكل (١٠-١) تدفق القيادة

١ – تعريف القيادة: Definition of Leadership

توجد تعريفات عدة للقيادة نستعرض بعضاً منها على النحو الآتي:

تُعرَف القيادة: بأنها عملية التأثير في نشاطات الأفراد والجماعات من أجل تحريكهم ارادياً نحو تحقيق هدف مشترك في اطار ظروف موقف معين (شيخ ديب، مندو، ١٥٣).

المقصود بالتحرك الإرادي للفرد أو الجماعة هو أن يكون الفرد مدفوعاً ذاتياً وبقناعة تامة ورضا للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.

يُعرّف Koontz & O' Donnell القيادة بأنها هي الجانب الإداري الذي يعكس العلاقات التفاعلية بين الأشخاص، والتي تقود المرؤوسين لفهم أهداف المنظمة والمساهمة بفعالية وكفاءة لإنجازها (Staya, 114).

بينما يُعرّف Marshall E. Dimock القيادة بأنها وظيفة تعد قلب الإدارة، والتي تحتاج إلى تحديد الاتجاه، وإصدار الأوامر والإرشادات، وتضمن قيادة ديناميكية للمنظمة (المرج السابق).

يمكن أن نستخلص بعض الأفكار الرئيسة للقيادة من التعريفات السابقة، منها:

- القيادة هي وظيفة إدارية مهمة.
- تعمل القيادة على التأثير في نشاطات الأفراد والجماعة في المنظمة.
- تركز على العمل التفاعلي بين العاملين.
- تتضمن القيادة الإشراف، واصدار القرارات والأوامر والإرشادات وقيادة فعالة للمنظمة.

٢ – أهمية القيادة: Leadership Importance

إن القيادة كما تبين من التعريفات السابقة لها دورٌ مؤثرٌ جداً في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وفيما يأتي نذكر بعض الجوانب التي تعكس أهمية القيادة:

١- يتم إنجاز الأهداف وتحويلها إلى نتائج ملموسة بظل قيادة إدارية سليمة.

٢- يتوقف نجاح تنفيذ الوظائف الإدارية الأخرى (التخطيط، التنظيم والرقابة والاتصالات الإدارية) على فعالية القيادة الإدارية

٣- تنسّق القيادة الإدارية الجهود وتحشد الطاقات والموارد المختلفة لتحقيق الأهداف.

٤- زيادة رضا العاملين وإخلاصهم للمنظمة وتفانيهم بالعمل، وتحفيزهم.

٥- توفر القيادة الإدارية القدرة على سرعة الاستجابة للتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.

ثانياً – نظريات القيادة: Leadership Theories

١ - نظرية السمات: Trait Theory

تفترض هذه النظرية وجود خصائص وصفات شخصية تميز بعض الأفراد عن بقية أفراد المجتمع، ويمتلكون مواهب غير متوفرة لدى الآخرين تؤهلهم لقيادة الآخرين. قد تكون هذه الصفات جسدية أو عاطفية، أو اجتماعية، أو فكرية، وهؤلاء الأفراد "المتميزون" يقودون المنظمات والمجتمعات والتغيير في حياة الجماعة وتطويرها. ولم يثبت صحة هذه النظرية، ولكن، من جهة أخرى توجد علاقة بين القائد الفعال وبين صفات يتحلى بها مثل:

١- المبادأة

٢- الذكاء

٣- الثقة بالنفس.

٤- القدرة على الإشراف.

٢ - النظريات السلوكية للقيادة: Behavior Theory of Leadership

تتناول النظريات السلوكية للقيادة النظريات التي تفرز السلوك القيادي الفعال للقادة عن السلوك غير الفعال. وفيما يأتي عرض مختصر لهذه النظريات

أ- القيادة الأوتوقراطية: Autocratic Leadership

تميل القيادة الأوتوقراطية إلى المركزية الشديدة. حيث يقوم القائد وفق الأسلوب الأوتوقراطي بتحديد المهمات وتوزيعها على العاملين، ويوزّع الموارد ويتخذ القرارات، ويُصدر الأوامر، ويعطي التوجيهات بمفرده دون مشاركة العاملين. يعتقد القائد أن مركزه القيادي يعطيه الحق الكامل في السلطة، وهو الوحيد القادر على قيادة أنشطة المنظمة، ويطبق نظماً رقابية صارمة، وقواعد عمل وإجراءات جامدة. في ظل هذه النظرية يعمل الأفراد بالإكراه لذلك يتم استخدام العقاب أكثر من المكافأة لذلك تضعف معنوياتهم ويسود الخوف بينهم.

ب- القيادة الديموقراطية: Democratic Leadership

يسعى القائد إلى إقامة علاقات إنسانية طيبة في المنظمة، ويعمل على توفير بيئة عمل مناسبة، وتصميم نظم تحفيز عادلة، وتشجيع المشاركة والعمل الجماعي، تطبيق اللامركزية من خلال تفويض المديرين في المستويات الأدنى بصلاحيات مناسبة للمستوى الإداري وطبيعة عملهم.

تشجع القيادة الديموقراطية على تنمية روح المبادأة والابتكار والعمل الجماعي في أرجاء المنظمة، مما يزيد من الرضا الوظيفي واستقرار الموارد البشرية وتنميتها وايجاد شروط مناسبة لإعداد قادة المستقبل في المنظمة. وتكون القيادة الديمقراطية أكثر ملاءمةً وفاعلية الحالات الآتية[١٧]:

- ✓ القرارات التي تتخذها القيادة الإدارية غير روتينية في جوهرها .
- ✓ لا يمكن تطبيق التنميط أو المركزية في المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات .
- ✓ لا توجد ضرورة لاتخاذ القرارات بسرعة .
- ✓ يشعر العاملون بحاجة قوية للمبادأة والاستقلال .

---

[١٧] https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1249&SecID=19

- ✓ إشراك الإدارة الدنيا في اتخاذ القرارات .
- ✓ يؤمن المساعدون (المرؤوسون) أنهم قادرين على المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات .
- ✓ ٧- يثق المرؤوسون بقدرتهم على العمل المستقل دون الحاجة للإشراف الضيق عليهم.

ج - القيادة الحرة (الطليقة):laissez-faire

تدعى القيادة الحرة (سياسة عدم التدخل)، وهي أحد اساليب القيادة الذي يتجنب فيها القائد دوره القيادي ويتخلى عن سلطاته، ويسمح لأعضاء الجماعة بالبت في القرارات. (وقد وجد باحثون أن هذا هو عموما نمط القيادة التي تؤدي إلى أدنى إنتاجية بين أعضاء المجموعة[١٨].)

تتميز القيادة الحرة بخصائص عدة منها:

- ✓ منح الحرية الكاملة للتابعين في اتخاذ القرارات.
- ✓ أقل تدخل من القادة.
- ✓ يوفر القادة الأدوات والموارد اللازمة للعمل.
- ✓ يعمل أعضاء المجموعة على حل المشكلات بأنفسهم.

بالرغم من أن القائد يقوم بتفويض السلطة إلى الأتباع Followers، إلا أنه يتحمل المسؤولية عن القرارات التي يتخذها الأتباع في المستويات الإدارية المختلفة.

[١٨] https://www.verywellmind.com/what-is-laissez-faire-leadership-2795316

من الأمثلة على القيادة الحرة:

كان هناك عدد من القادة السياسيين ورجال الأعمال المعروفين على مر التاريخ الذين أظهروا خصائص أسلوب القيادة في laissez-faire .

كان ستيف جوبز معروفاً بإعطاء تعليمات حول ما يود أن يراه لفريقه ولكن بعد ذلك تركها لأجهزتهم الخاصة لمعرفة كيفية تحقيق رغبات .

كان الرئيس الأمريكي السابق هربرت هوفر مشهوراً باتخاذه نهجاً أكثر إثارة للحكم، وذلك في كثير من الأحيان من خلال السماح للمستشارين الأكثر خبرة بتولي المهام التي يفتقر فيها إلى المعرفة والخبرة.

يمكن استخدام هذا الأسلوب (القيادة الحرة) بنجاح في المنظمات ذات الأعمال التي يتطلب تنفيذها حرية كاملة للمرؤوسين مثل الجامعات ومراكز البحث العلمي، وإدارة شؤون الأطباء في المشافي بسبب الحاجة إلى الإبداع والابتكار والحرية لنجاح عملهم.

٣- النظرية الظرفية (نظرية المواقف): Situational Theory

تعتمد النظرية الموقفية في القيادة على قدرة القائد على استخدام نماذج سلوكية مختلفة في المواقف المختلفة طالما تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة. ويمكن التعبير عن ذلك بعبارات أخرى، فالمجموعة من العاملين الذين يلائمهم أسلوب معين، قد لا يلائم مجموعة أخرى، والأسلوب الذي يُستخدم في قيادة منظمة صناعية قد لا يصلح لقيادة منظمة خدمية، وقيادة قسم التصميم والتطوير تختلف عن قيادة فرق البيع.

إن الأسلوب الذي يتم اختياره يتعلق بالقائد نفسه، وبالمرؤوسين، والتنظيم والسياسات التنظيمية، وبيئة العمل، والثقافة التنظيمية.

٤ – نظرية الشبكة الإدارية: The Managerial Grid

طور (روبرت بلاك ـ جين موتون) في عام ١٩٦٤م نظرية الشبكة الإدارية من أجل تحديد

السلوك القيادي وفق عاملين هما:

١- درجة الاهتمام بالإنتاج .

٢- درجة الاهتمام بالأفراد .

تتضمن الشبكة الإدارية خمسة أنماط إدارية، كل نمط يعكس درجة اهتمام القائد بالإنتاج، أم بالأفراد، الشكل (١٠ – ٢) يوضح هذه الشبكة، مع الإشارة إلى أن الرقم (١) يشير إلى أدنى درجة من اهتمام، ويشير الرقم (٩) إلى أعلى درجة من الاهتمام.

أ – النمط (١/١) الإدارة المسلوبة (الضعيفة):Impoverished Management

يشير هذا النمط من القادة إلى افتقار المدير إلى الاهتمام بكلٍ من الإنتاج والأفراد معاً، ومن ثم لا يستطيعون تحقيق أهدافهم، وتسود المشكلات والصراعات بين العاملين وينتشر عدم الرضا.

ب – النمط (١/٩) الإدارة العلمية: Scientific Management

يولي المدير اهتماماً كبيراً بالإنتاج وينجز أهدافه ويحقق نتائج عالية، ولكن لا يهتم بالعاملين، وإنما يستخدم سلطاته في دفع العاملين لتحقيق أهداف المنظمة ويستخدم الرقابة الشديدة عليهم. (فكر في مدرسة الإدارة العلمية وأفكار تايلور).

ج – النمط (٩/١) الإدارة الاجتماعية: Social Club Management

يركز هذا النمط على العلاقات الإنسانية (راجع مدرسة العلاقات الإنسانية)، لأن هذا النمط يهتم كثيراً بالأفراد ولا يهتم بالإنتاج.

د- النمط (٥/٥) الإدارة المتأرجحة: Pendulum Management

يتأرجح هذا النمط من القيادة بين الإدارة العلمية والإدارة الاجتماعية، إذ يلجأ القادة المنتمون لهذا النمط إلى أسلوب (٩/١) من أجل تجنب المتاعب من جانب العاملين، ثم يعودون إلى النمط (١/٩) من أجل زيادة الإنتاج من خلال الضغط على العاملين، ثم تتكرر هذه العملية والتنقل بين النمطين (٩/١) و(١/٩)

درجة الاهتمام بالعامل	٩	٩ – ١								٩ – ٩
	٨									
	٧									
	٦									
	٥					٥ – ٥				
	٤									
	٣									
	٢									
	١	١ – ١								١ – ٩
	٠	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
درجة الاهتمام بالإنتاج										

الشكل (١٠ – ٢): الشبكة الإدارية

٥. النمط (٩/٩) إدارة الفريق: Team Management

ينصب اهتمام القائد في هذا النمط على الإنتاج والأفراد معاً، من خلال تبني العمل الجماعي والمشاركة في فريق عمل واحد لتحقيق التوازن بين المتطلبات والعلاقات الإنسانية في المنظمة وتحقيق الأهداف بزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة وفي الوقت نفسه يحققون رضا العاملين.

٥ – نظرية فيدلر : Fiedler Theory

تركز نظرية فيدلر للقيادة على أن فعالية القائد تتحدد بمدى تطابق أسلوبه القيادي مع الموقف، ولا بد من الإشارة إلى أن فيدلر طور نظريته من نظرية القيادة الموقفية.

لذلك وفق نظرية فيدلر لا يوجد طريقة واحدة أفضل لقيادة فريق العمل، ولكن تتحدد أفضل طريقة لقيادة الفريق حسب الموقف. يوجد عاملان مهمان في نظرية فيدلر: أسلوب القيادة، والملاءمة الظرفية (للموقف)[١٩].

أ – أسلوب القيادة:

يجب – في بداية استخدام النموذج – تحديد نمط القيادة الطبيعي للقائد. للقيام بذلك، يعتمد أسلوب فيدلر على مقياس يسمى زميل العمل الأقل تفضيلا least-preferred coworker questionnaire **(LPC)**. هذا المقياس يمكّن من الكشف عن رأي الموظف بزملاء العمل، على سبيل المثال: ما رأيك في هؤلاء الأفراد الذين تفضل العمل معهم؟ نلاحظ وجود حالتين:

الحالة الأولى: مقياس LPC مرتفع: يتبنى القائد الأسلوب الموجه بالعلاقات مع المرؤوسين.

الحالة الثانية: مقياس LPC منخفض: يتبنى القائد الاسلوب الموجّه بالمهمة.

يميل القادة الموجهون بالمهام إلى أن يكونوا جيدين في تنظيم الفرق والمشاريع وإنجاز الأهداف. ويميل القادة الموجهون بالعلاقات إلى أن يكونوا جيدين في بناء علاقات جيدة وإدارة الصراعات لإنجاز الأهداف.

ب – الملاءمة للموقف:

يجب فهم ملاءمة الحالة التي تواجه القائد، أي تحديد مدى سيطرة القائد على الحالة (السيطرة الظرفية).

---

[١٩] https://expertprogrammanagement.com/2018/11/fiedler-contingency-theory

يتم تحديد الملاءمة للموقف من خلال دراسة العوامل الثلاثة الآتية:

(أ) العلاقات والثقة الشخصية:

يقيس هذا العامل مدى ثقة الفريق بالقائد. أن زيادة الثقة يزيد من ملاءمة الحالة، وأقل الثقة يقلل من ملاءمة الحالة.

(ب) هيكل المهام:

يقيس هذا العامل المهام التي يجب القيام بها. هل هي واضحة ودقيقة أم غامضة؟

المهام الغامضة تقلل من ملاءمة الوضع والمهام الملموسة والواضحة تزيد منه.

ج. قوة الموقع:

تتحدد قوة السلطة بموقع القائد الوظيفي وقوته، وهذا يعني إذا كان يمتلك القائد السلطة، القدرة على منح المكافأة وفرض العقوبة على المرؤوسين، فكلما زادت السلطة تزيد الملاءمة للموقف.

مثال: مدير تطوير البرامج

في هذا المثال، سوف نتخيل أنك قد تمت ترقيتك للتو لتكون مدير فريق تطوير البرامج الذي كنت تعمل فيه لمدة عامين. في هذا السيناريو، قد تبدو العوامل الظرفية شيئاً من هذا القبيل:

• الثقة ستكون عالية. لقد عملت بالفعل مع الفريق لمدة عامين، وتعرف كل أعضاء الفريق بشكل جيد، وهم يثقون بك.

• هيكل المهمة عالية. على الرغم من أن تطوير البرامج معقد، إلا أن هيكل المهمة مرتفع حيث يعرف الفريق ما يجب عليهم القيام به كل أسبوع.

• قوة الموقع منخفضة. على الرغم من أنه تمت ترقيتك لإدارة عمل الفريق اليومي، إلا أنك لست مسؤولاً عن إدارة أي منها. ومن ثم، أنت لا تملك الكثير من السلطة الرسمية على أي منها.

٦- نظرية القوى القيادية الخمسة :French and Raven's Five Forms of Power

تستند نظرية القوى القيادية على درجة تأثير القائد في سلوك المرؤوسين ومشاعرهم، وتختلف درجة التأثير حسب القوى القيادية التي يمتلكها، أو حسب اعتقاد المرؤوسين مدى امتلاك القائد لتلك القوى. تشمل القوى القيادية صفات وقدرات عديدة منها: المكافأة والعقاب، والقدرات الجسدية والفكرية، والثقة والخبرة، والقبول الاجتماعي، والانفتاح أو الانطواء الشخصي، وعموماً توجد قوى قيادية رئيسة نذكرها وفق الآتي:

١- قوة المكافأة Reward power

٢- قوة العقاب Coercive Power

٣- القوة الرسمية Legitimate Power

٤- قوة القدوة Referent Power

٥- قوة الخبرة Expert Power

٦ - نظرية المسار – الهدف: Path – Goal Theory

طور Robert House نظرية المسار والهدف في عام ١٩٧١ وهي تعد من النظريات الظرفية في القيادة. تقوم نظرية المسار – الهدف في القيادة على تحديد أسلوب القائد أو سلوكه الأنسب نحو الموظف وبيئة العمل من أجل إنجاز الأهداف[٢٠].

يُقصد بالهدف في هذه النظرية هو زيادة تحفيز الموظفين وتمكينهم وتحقيق رضاهم حتى يصبحوا أكثر إنتاجية وفعالية. أما **المسار** فهو يعني أن الفرد يتصرف بطريقة معينة على اساس النتيجة المتوقعة لعمله ومدى جاذبيتها، لأن كل عمل سيؤدي حتماً لنتيجة معينة.

---

[٢٠] http://nwlink.com/~donclark/leader/lead_path_goal.html

أ - خصائص الموظف

يفسر الموظفون سلوك قائدهم حسب حاجاتهم، من هذه الحاجات: درجة التنظيم التي يحتاجونها، والانتماء، ومستوى القدرة المدركة، والرغبة في السيطرة. على سبيل المثال، إذا كانت درجة التنظيم (درجة الرسمية أكبر) أكثر مما يحتاجونه ، فإنهم يصبحون أقل حماساً. ومن ثم، يحتاج القائد إلى فهم موظفيه حتى يعرف أفضل طريقة لتحفيزهم.

ب - المهام وخصائص البيئة:

يجب على القائد أن يعمل لمعالجة المشكلات وإزالة العقبات من مسار العمل وبيئته والتي تعيق تحقيق الأهداف. وفيما يأتي بعض خصائص المهمة الأكثر صعوبة التي تنشأ في كثير من الأحيان:

- ✓ تصميم المهمة: قد يتطلب تصميم المهمة إلى دعم القائد. على سبيل المثال، إذا كانت المهمة غامضة أو بالغة الصعوبة يضطر القائد للمساعدة في معالجة المشكلة في تصميم المهمة وتنظيمها.
- ✓ السلطة الرسمية: بناءً على المهمة، يستطيع القائد تحديد أهداف واضحة، و / أو منح الموظف سيطرة كاملة أو جزئية على تنفيذ المهمة.
- ✓ فريق العمل: إذا كان فريق العمل غير داعم، فإن القائد يحتاج إلى التماسك وتبني الروح التي توفر روح الفريق والحماس والتفاني لجميع أعضاء الفريق.

ثالثاً - أنماط القائد: Types of Leader

يوجد أربعة أنماط للقيادة وهي:

- الموجّه: يبلغ القائد مرؤوسيه بما هو متوقع منهم، مثل إخبارهم بما يجب القيام به، وكيفية أداء المهمة، وجدولة العمل وتنسيقه. وهو أكثر فعالية عندما يكون الأفراد غير متأكدين من المهمة أو عندما يكون هناك الكثير من عدم اليقين داخل البيئة.

- الداعم: القائد يجعل العمل لطيفا للعمال من خلال إظهار الاهتمام بهم، والتعامل معهم بطريقة ودية وأكثر قرباً. وهو أكثر فعالية في الحالات التي تكون فيها المهام والعلاقات الإنسانية في المنظمة تواجه صعوبات.

- المشارك: يسمح القائد لمرؤوسيه بالمشاركة في اتخاذ القرارات أو يشاورهم.

- الإنجاز: يحدد القائد أهدافاً تمثل تحدياً للمرؤوسين، ويبدي ثقته الكاملة بأنه يتوقع منهم إنجاز تلك الأهداف بأعلى مستوى من الأداء. وهذا النمط أكثر فعالية في بيئات العمل المهنية، مثل التقنية والعلمية؛ أو بيئات الإنجاز، مثل المبيعات.

رابعاً – الفرق بين المدير والقائد: Leader Versus Manager

إن القائد يعمل وفق رؤية ثاقبة بعيدة المدى ويضع نصب عينيه أهدافاً واضحة للمرؤوسين، ويضع الاستراتيجيات وذلك بالتشاور ومشاركة العاملين، ويحفز المرؤوسين ويؤكد أدوارهم البالغة الأهمية في تحقيق نتائج عالية، ويساعدهم في المشكلات وإزالة العقبات ويمدهم بالموارد اللازمة لكي ينجحوا في تحقيق الأهداف.

أما المدير فيمارس الوظائف الإدارية: التخطيط والتنظيم والرقابة ويوجه المرؤوسين بصورة جامدة ومتكررة، ويهتم بالسلطة الرسمية، والهيكل التنظيمي الرسمي ويصدر الأوامر ويتخذ القرارات بأقل مشاركة من المرؤوسين، و نستعرض بعض أهم صفات كل من القائد والمدير (الخير وآخرون، ٣٥٤).

أ - صفات القائد

- يحدد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويعدل الأهداف بما يتلاءم مع تغيرات البيئة المحيطة.
- يركز على تحقيق أهداف المنظمة وتطويره ويحفز المرؤوسين ويعمل ارضائهم.
- يستخدم أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات.
- يحفز المرؤوسين ويشجعهم على تنفيذ الأعمال بشكل طوعي.
- القائد دائماً يكون في المقدمة ويتبعه المرؤوسون.

ب - صفات المدير

- يقوم بإدارة نشاطات المنظمة بكفاءة ويؤمن الموارد اللازمة.
- يركز اهتمامه على تنفيذ النشاطات ولا يهتم بالنتائج.
- يستخدم سلطاته الرسمية على نطاق واسع في اتخاذ القرارات، وينصب اهتمامه بموقعه الوظيفي أكثر من المنظمة.
- يدير النشاطات الحالية بنجاح ضمن الإمكانات المتاحة.
- يوجّه المرؤوسين لتنفيذ الأعمال دون توضيح الهدف منها، ويقف خلف المرؤوسين ليدفعهم إلى العمل ويُحكمّ الرقابة عليهم.

المزيد من المعرفة:

حقائق علمية يؤكدها الواقع:

بينت خلاصة دراسة قام بها Curtis, Winsor, & Stephens المتضمنة الطلب من الجمعية الأمريكية لمديري الأفراد American Society of Personnel Administrators من أجل تقييم المهارات الضرورية لإداء العمل بنجاح، والمهارات الضرورية من أجل النجاح الإداري.

بينت الإجابات على الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة كما هي موضحة في الجدول (رقم) أن أعلى مهارتين لأداء العمل بنجاح تتعلقان بالعلاقات الإنسانية بين العاملين، و أعلى مهارتين للنجاح الإداري : القدرة على العمل وجهاً لوجهة one – on – one ، وجمع البيانات الدقيقة. أن هذه المهارات تعد مهارات ديناميكية مطلوبة ممن أجل تعزيز القدرة على تحليل الموقف بالكامل في سياقه الصحيح (Hersy, P. et All, 242)

قائمة (ملف) تعريف بالإدارة المثالية Ideal Management Profile		
الترتيب	اسمة/ المهارة Trait/Skill	الدرجة
١	القدرة على العمل جيداً مع الآخرين (وجهاً لوجه).	٤,٥٣٣
٢	القدرة على جمع المعلومات الدقيقة من أجل اتخاذ القرارات.	٤,٤٦١
٣	القدرة على العمل جيداً في مجموعات صغيرة.	٤,٤٥٢
٤	القدرة على الاصغاء بفعالية وإعطاء استشارة.	٤,٤٣٧
٥	القدرة على إعطاء تغذية راجعة بفعالية.	٤,٢٦٢
٦	القدرة على كتابة تقارير عمل فعّالة.	٤,٢٥٧

٧	معرفة العمل.	٤,١٥٣
٨	القدرة على تقديم صورة ذهنية جماهيرية جيدة للمنظمة.	٤,٠٧١
٩	القدرة على استخدام الكمبيوتر.	٣,٦٩٦
١٠	معرفة نظريات الإدارة.	٣,٤٢٥
١١	معرفة التمويل (المالية).	٣,٣٤٢
١٢	معرفة التسويق.	٣,٣١١
١٣	معرفة المحاسبة.	٣,٢١٠
١٤	القدرة على استخدام أدوات (آلات) العمل.	٢,٨٦١

الفصل الحادي عشر

الرقابة

Control

أهداف الفصل:

1- التعريف بالرقابة مفهوماً وأهميةً، وسماتها.
2- تمكين الطالب من فهم العملية الرقابية وفق مراحل تنفيذها.
3- تعزيز فهم الطالب للتكامل بين وظائف الإدارة ونشاطات المنظمة عبر أشكال الرقابة المتاحة في المنظمة.
4- تمكين الطالب من استيعاب أساليب الرقابة وتطبيقاتها.

لتحقيق هذه الأهداف يتناول الفصل ما يأتي:

١- مفهوم الرقابة.
٢- عملية الرقابة.
٣- أنواع الرقابة.
٤- أساليب الرقابة.

الفصـل الحادي عشر

الرقابة

Control

تمهيد: Introduction

يحتاج المدير للتأكد من فعالية المنظمة إلى فهم آلية السيطرة على الأداء والرقابة عليه. والرقابة بوصفها مفهوماً وعملية تهدف إلى المساعدة في تحفيز الموظفين وتوجيههم نحو إنجاز الأهداف وفقاً للأدوار المناطة بهم. إن فهم عملية الرقابة ونظمها أمر أساسي لفعالية المنظمة على المدى الطويل. بدون الرقابة قد تسود الفوضى، وينتشر الارتباك في المنظمة. ولابد من أن تكون الرقابة تنصب على تنفيذ الأعمال والمساعدة في حل المشكلات وليس أداة لتكبيل الأفراد والتضييق عليهم مما يمنع من الابداع والابتكار في المنظمة.

أولاً- مفهوم الرقابة: Concept of Control

إن المدير لا يستطيع معرفة فيما إذا كان أداء المنظمة - أو مدير قسم (أو فرع للمنظمة) - صحيحاً بدون تقويم الأنشطة التي تم تنفيذها من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع معايير الأداء المرغوبة والمحددة مسبقاً. إن الرقابة الفعالة هي التي تضمن بأن نشاطات المنظمة تُنجز بطريقة تقود إلى تحقيق الأهداف، كم أن الرقابة الفعّالة تساعد المديرين على إنجاز الأهداف، وليس معرفة الانحرافات بعد حدوثها.

تعد الرقابة هي الوظيفة الإدارية الرابعة بعد التخطيط، والتنظيم، والقيادة.

ويمكن التذكير بتلك الوظائف:

يتعلق **التخطيط** بتحديد الأهداف ووسائل تحقيقها ضمن الأجل الزمني المحدد لكل هدف.

يتناول **التنظيم** ترتيب المهام والأفراد وموارد المنظمة وتوزيعها وتحديد خطوط الاتصال من أجل اتمام تنفيذ النشاطات.

تتضمن **القيادة** تحفيز الأفراد للقيام بالمهام المطلوبة بحماسة لتحقيق الأهداف.

وفيما يأتي نستعرض تعريف الرقابة وأهميتها وخصائصها.

١ - تعريف الرقابة: Definition of Control

إن الغرض الرئيس للرقابة هو تقييم أداء المنظمة وضمان التنسيق بين أقسامها، وتوزيع مواردها بشكل جيد، وتوجيه جهودها نحو تحقيق أهدافها في الأجل القصير والأجل الطويل.

وتُعرّف الرقابة بأنها عملية رصد نشاطات المنظمة للتأكد بأنها تُنجز بشكل صحيح يتم تصحيح الانحرافات فور حدوثها. (Robbins & Decenzo,412).

وحسب Ghosh يعمل نظام الرقابة الإدارية على ثلاثة مستويات في عملية توزيع الموارد، تأخذ بالحسبان ما يأتي (Ghosh, 7):

أ- صياغة التوقعات التي يتعين اتخاذ قرارات بشأن تخصيص الموارد بشكل مناسب.
ب- توزيع موارد المنظمة لضمان إنجاز الأهداف.
ج- الرقابة على الأداء واتخاذ إجراءات التصحيح للتأكد من أن المنظمة تسير نحو تحقيق الغرض العام لوجودها.

إذاً تهدف الرقابة الإدارية إلى تحقيق الوحدة عبر التنوع من خلال استخدام الاتصالات والتنسيق أثناء السعي لتحقيق أهدافها قصيرة الأجل وطويلة الأجل.

٢ - أهمية الرقابة: Control Importance

تظهر أهمية الرقابة من خلال النقاط الآتية (Kinicki, Williams,526):

أ – التكيّف مع التغيّرات وحالات عدم التأكد: To Adapt to Change and Uncertainly

تتمثل هذه التغيرات في الأسواق، وأذواق المستهلكين، وأساليب المنافسة، والتكنولوجيا، وابتكار مواد أولية صناعية. بالإضافة إلى دور الدولة في الحياة الاقتصادية عبر التشريعات والقوانين. لذلك كل المنظمات يجب عليها التعامل مع تلك الأنواع من التغيّرات البيئية وحالات عدم التأكد، لأن بعض تلك التغيّرات لا يمكن التنبؤ بها وتجهل المنظمة آلية تأثيرها ومداه. أن الرقابة تساعد المديرين على التنبؤ بالتغيّرات ورصدها والاستعداد للتعامل معها.

ب – اكتشاف المخالفات والأخطاء: To Discover Irregularities and Errors

أن المشكلات الصغيرة يمكن أن تتحول إلى مشكلات كبيرة. توجد مشكلات تبدو مقبولة في الأجل القصير مثل: تجاوز التكاليف لحدودها ، عيوب في التصنيع، دوران العمالة، أخطاء محاسبية، وعدم رضا العملاء. ولكن مثل هذه المشكلات قد تؤدي إلى سقوط المنظمة.

ج – تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية وإضافة قيمة: To Reduce Costs, Increase Productivity, and Add value

تستطيع الرقابة تخفيض تكاليف اليد العاملة، والقضاء على الهدر، وزيادة المخرجات، وزيادة دورات تسليم المنتجات. بالإضافة إلى ذلك، تسطيع الرقابة إضافة قيمة للمنتج ومن ثم سيميل المستهلكون إلى منتجات الشركة أكثر من منتجات المنافسين. على سبيل المثال تطبيق الرقابة على الجودة في صناعة السيارات اليابانية جعلها تتفوق على مثيلاتها الأمريكية.

د – الكشف عن الفرص: To Detect Opportunities

يمكن أن تساعد الرقابة في تنبيه المديرين إلى الفرص التي قد تضيع دون أن يلاحظها أحد. مثل التسوّق المحموم، والأسعار التنافسية على المواد الأولية، والاتجاهات السكانية المتغيرة، والأسواق الخارجية الجديدة.

هـ – التعامل مع التعقيد في المنظمة: To Deal with Complexity

هل اليد اليمنى تعرف ما تفعله اليد اليسرى؟ هذا السؤال ينبه إلى أهمية الرقابة في حال تعدد نشاطات المنظمة وأسواقها، وزيادة حجمها. عندما تصبح الشركة أكبر أو عندما تندمج مع شركة

أخرى، قد تجد أن لديها العديد من خطوط الإنتاج، وسياسات عدة لشراء المواد، وعملاء مختلفين، وحتى العمال قد ينتمون إلى ثقافات مختلفة. أن الرقابة تساعد المديرين على تنسيق هذا التنوع في أسواق المنظمة ومنتجاتها وتنوع ثقافات العاملين لديها.

و – تحقيق اللامركزية في صنع القرار وتسهيل إنشاء فرق العمل: To Decentralize Decision Making and Facilitate Teamwork

تسمح الرقابة للإدارة العليا بتفويض المستويات الإدارية الدنيا في اتخاذ القرارات وتشجيع الموظفين على العمل معاً في فرق عمل.

٣ – خصائص الرقابة: Characteristics of Control

عرفنا من الفقرة السابقة أهمية الرقابة في المنظمة، ولكن حتى تحقق العملية الرقابية أغراضها، يجب أن تتصف بعدد من الخصائص من أهمها ما يأتي (المرجع السابق، ٥٦٤):

أ – يجب أن تدعم الرقابة تنفيذ الخطط في المنظمة مع التركيز على النشاطات الرئيسة التي تحقق ميزة للمنظمة. إذ أن المنظمة تضع خططاً استراتيجية لتحقيق أهداف استراتيجية، لذلك تركز الرقابة على تحديد مدى الاهتمام الذي يجب أن توليه المنظمة لتطوير معايير رقابية لقياس مدى التقدم في إنجاز الخطط بشكل جيد.

ب – يجب أن تعتمد **الرقابة الجيدة على معلومات جيدة، وذلك على النحو الآتي:**

- أن تتوافر المعلومات في التوقيت المناسب، أي عند الحاجة إليها. إن المعلومات ليس بالضرورة أن يتم تقديمها بسرعة، ولكن يجب ان تصل بالوقت المناسب، أو المحدد لوصولها، مثلاً كل أسبوع، أوكل شهر. ولكن لا بد أن تكون دائماً كافية لتسمح للعاملين والمديرين بالقيام بتصحيح أي انحراف فور ظهوره.
- أن تكون المعلومات دقيقة، بمعنى أن تكون صحيحة. تعد دقة المعلومات مهمة جداً من أجل تجنب الأخطاء في القرارات المتعلقة بتصحيح الانحرافات. إن كميات المبيعات الخاطئة ربما تقود المديرين إلى تقليص ميزانيات الترويج (ميزانية الإعلان، ميزانية تنشيط المبيعات...) أو وزيادتها، وفي حال كانت المعلومات عن تكاليف الإنتاج غير صحيحة قد تؤدي إلى تسعير المنتجات بشكل خاطئ.

- أن تكون المعلومات هادفة، أي نزيهة. يجب أن تكون الرقابة نزيهة وعادلة. بالرغم من أن المعلومات قد تكون غير صحيحة لأي سبب كان (اتصال خاطئ، بيانات مبهمة...)، إلا أن المعلومات غير الهادفة هي معلومات غير دقيقة لسبب خاص مثلاً : معلومات متحيّزة، أو مُضرّة (عن قصد). لذلك يجب الأخذ بالحسبان عدم التحيّز في نقل المعلومات، ومن ثم يجب أن يحترم كل المشاركين في العملية الرقابية احترام الغرض الأساسي للرقابة ألا وهو تحسين الأداء.

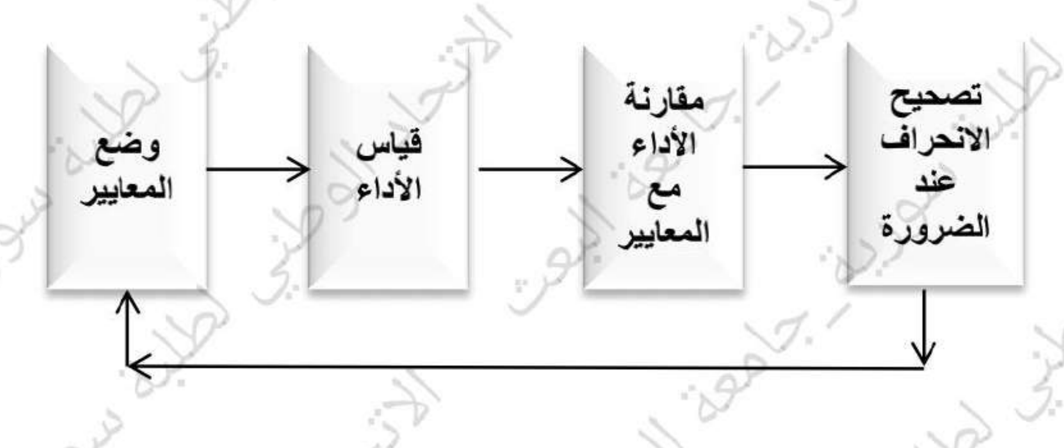
ج – يجب أن تكون الرقابة واقعية، وإيجابية، وقابلة للفهم، وتُشجع على الرقابة الذاتية. إن الرقابة يجب أن تركز على العمل من أجل الأفراد الذين سيجب عليهم معايشتها، لأن الرقابة تكون أفضل عندما تكون مقبولة من أعضاء المنظمة، الذين يسترشدون بها في أداء أعمالهم. وفيما يأتي توضيح لتلك الصفات:

- ✓ الواقعية: يجب أن تقوم الرقابة على توقعات واقعية، لأن إذا شعر الموظفون أن نتائج الأداء المتوقعة يصعب الوصول إليها، فمن المحتمل سيتجاهلون أو يُفشلون الأداء.
- ✓ إيجابية: يجب أن تُشجع الرقابة على النمو والتحسين، وتتجنب التهديد بالعقاب والتوبيخ.
- ✓ مفهومة: يجب أن تكون الرقابة (معايير، إجراءات العملية الرقابية، طريقة الأداء) مناسبة للأفراد المنخرطين بها، والمحافظة على البساطة قدر الإمكان، وتقديم بيانات بعبارات مفهومة وتتجنب مخرجات الحاسوب والاحصائيات المعقدة التي تحتاج إلى متخصصين لتفسيرها.
- ✓ تشجيع الرقابة الذاتية: وذلك من خلال تشجيع الاتصالات الجيدة، والمشاركة المتبادلة، ويجب أن لا تؤدي إلى ظهور الارتياب بين الموظفين والمديرين.

د – أن الرقابة يجب أن تتسم بالمرونة، أي قابلة للتعديل عند الضرورة لتلبية المتطلبات المستجدة في أداء المنظمة أو التغيّر في البيئة الخارجية.

ثانياً - عملية الرقابة: Control Process

تُنفذ عملية الرقابة من خلال مراحل عدة سوف نتناولها على النحو الآتي (انظر الشكل ١١-١):



الشكل (١١-١) عملية الرقابة

١- وضع المعايير: Establish Standards

يعكس المعيار مستوى الأداء المطلوب القيام به لإنجاز هدف محدد.

يحدد المديرون أهداف المنظمة العامة وأهداف الأقسام الإدارية في إطار الخطة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة، وذلك بشكل محدد ودقيق وعملي، ويتم مقارنة مستويات الأداء الفعلي مع المعايير المحددة. توجد بعض النشاطات أو المهام التي لا يمكن تحديد معايير دقيقة لها لأن مخرجاتها لا يمكن قياسها كمياً على سبيل المثال المقدرة القيادية للمدير، وفي مثل هذه الحالات يتم استخلاص المعايير من التجارب السابقة.

عموماً تكون المعايير ملموسة وقابلة للقياس الكمي مثل: المعايير العددية، والمعايير النقدية والمادية والزمنية. أما المعايير غير الملموسة (المتعلقة بالخصائص البشرية) منها: المواقف المرغوبة، والروح المعنوية العالية، والأخلاق، والتعاون.

٢. قياس الأداء: Measure Performance

في المرحلة الثاني من العملية الرقابية تجري قياسات مستمرة لمعرفة الأداء من الجانب الكمي وجانب الجودة، وذلك بالمقارنة مع المعايير المحددة في المرحلة الأولى، وتُرفَع نتائج المقارنة إلى الإدارة العليا.

على سبيل المثال، إذا تناولت الرقابة معدل نمو المبيعات الشهري بالمقارنة مع المعيار (مثلاً ١%)، يجب جمع بيانات عن كمية المبيعات لكل شهر وإرسالها إلى الإدارة. وتتضمن هذه العملية أساليب جمع البيانات، مثلاً مخرجات الحواسيب في المتاجر، جولات ميدانية، عقد اجتماعات وغيرها.

٣. مقارنة الأداء مع المعايير: Compare Performance to Standards

تتناول هذه المرحلة مقارنة النشاطات الفعلية بمعايير الأداء. عندما يقرأ المديرون تقارير الحاسوب أو يتجولون عبر مصانعهم، فإنهم يحددون ما إذا كان الأداء الفعلي يفي بالمعايير أو يتجاوزها أو أقل منها.

عادة، تبسط تقارير الأداء هذه المقارنة بوضع معايير الأداء للمرحلة المشمولة بالتقرير إلى جانب الأداء الفعلي للمرحلة نفسها، وحساب الفرق بين الكمية الفعلية والمعايير المقابلة لها. يجب تحديد الانحرافات المسموح بها سواء كان الانحراف موجباً أو سالباً، وهذه الانحرافات إذا كانت في الحدود المقبولة أو تتجاوزها يتم تحديدها من الإدارة العليا (أنظر الجدول ١١-١).

٤. اتخاذ إجراءات تصحيحية: Take Corrective Action

يتخذ المدير إجراء التصحيح عندما يجد انحرافاً في الأداء الفعلي عن المعايير، في المرحلة يجب تحديد التغييرات المطلوب القيام بها عند الحاجة إليها، إي إذا كان الانحراف غير مقبول، ويجب تحديد كيف يتم تطبيق هذه التغييرات.

قد تلجأ المنظمة في هذه المرحلة إلى الحفاظ على الوضع الراهن (تعزيز النجاحات)، أو تصحيح الانحراف وفق سياسات إدارة المنظمة التي تبيّن الإجراء الأكثر فعالية، أو يتم إشراك الموظفين وتشجيع المبادرات التي يطلقونها لمعالجة الانحراف وهي عادة تأخذ صفة العاجل أو الفوري، أو يتم تغيير المعايير وتدعى إجراءات تصحيح أساسية.

الجدول (١١-١) مثال على الرقابة على المبيعات

١ المنطقة	٢ المنتج عصير	٣ مبيعات فعلية بالقطعة	٤ الخطة (معيار) بالقطعة	٤-٣=٥ الفرق بالكمية	٦ السعر القطعة (ل.س)	٦×٥=٧ المجموع
حمص	A	١٥٠	١٢٥	٢٥+	١٠٠	٢٥٠٠+
	B	٢٠٠	٢٥٠	٥٠-	١٥٠	٧٥٠٠ -
	C	١٢٠	١٠٠	٢٠+	٢٠٠	٤٠٠٠+
	D	٢٠٠	٢٥٠	٥٠-	٢٠٠	١٠٠٠٠-
حلب	A	٢٠٠	١٥٠	٥٠+	١٠٠	٥٠٠٠+
	B	٢٥٠	٣٠٠	٥٠-	١٥٠	٧٥٠٠-
	C	١٠٠	١٢٥	٢٥-	٢٠٠	٥٠٠٠-
	D	١٥٠	١٥٠	٠	٢٠٠	٠
المجموع		١٣٧٠	١٤٥٠	٨٠-		-١٨٥٠٠

يبيّن التحليل السابق وجود انخفاض في كمية المبيعات الاجمالية في مدينتي حمص وحلب، ولكن هذا الانخفاض كان كبيراً للماركة B في المدينتين، الماركة D في حمص، والماركة C في حلب.

لذلك على المنظمة أن تبحث في الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات. (حاول تفسير ذلك بشكل منطقي، يمكن ان تناقش من جانبي السعر، ومعايير الرقابة).

ثالثاً – أنواع الرقابة: Control Types

يوجد أنواع عدة من الرقابة، وتصنف حسب الأسس الآتية: حسب التوقيت، حسب تصميم النظم، حسب مستويات الإدارة، حسب المسؤولية.

١- على أساس التوقيت:

يمكن أن تركز الرقابة على النشاطات قبل العملية أو في أثنائها أو بعدها. ويمكن أن تسمى هذه الأسس على التوالي باسم الوقائية، والمتزامنة، واللاحقة.

أ- الرقابة الوقائية:

تهدف الرقابة الوقائية إلى توقع المشكلات المحتملة، وممارسة الرقابة حتى قبل بدء النشاط أو حدوث أو الإبلاغ عن مشكلة، أي أن الرقابة موجّه نحو المستقبل.

يحظى هذا النوع من الرقابة بانتشار كبير في شركات الطيران على سبيل المثال، وتتضمن أنشطة الصيانة الوقائية للكشف عن الأضرار الهيكلية ومنعها، التي قد تؤدي إلى كارثة. وتتجلى هذه الرقابة في اختيار الموظفين الجدد وتوظيفهم. لذلك تساعد الرقابة الوقائية في اتخاذ إجراءات مسبقة تساعد في منع وقوع مشكلات.

بالرغم من أهمية الرقابة الوقائية (الموجّهة نحو المستقبل) يتم تجاهلها إلى حد كبير من الناحية العملية، لأن المديرين يعتمدون اعتماداً مفرطاً على البيانات المحاسبية والإحصائية لأغراض الرقابة. إحدى الطرق الشائعة التي يمارسها المديرون في الرقابة الوقائية هي إجراء التنبؤات الدقيقة والمتكررة باستخدام أحدث المعلومات المتاحة، ومقارنة ما هو مطلوب مع التوقعات، وإدخال تغييرات في الخطط والبرامج بحيث يمكن جعل التوقعات أكثر واقعية.

بالإضافة إلى تطبيق الرقابة على المدخلات للتأكد من جودة الموارد والمواد اللازمة للعمليات التشغيلية وسلاماتها لضمان مستوى جودتها وكمياتها وقيمتها وفقاً لمتطلبات الخطة وضمان نوعية المنتجات النهائية.

ب- الرقابة المتزامنة:

ترصد الرقابة المتزامنة نشاطات المنظمة باستمرار من أجل ضمان تطابق الأداء مع المعايير الرقابية المحددة وذلك أثناء التنفيذ. وتنطوي الرقابة المتزامنة على تنظيم النشاطات الجارية التي تشكل جزءاً من عملية التحويل لضمان توافقها مع المعايير الرقابية.

ويعد أسلوب الإشراف المباشر الشكل الأكثر شهرةً وانتشاراً في الرقابة المتزامنة. وتهدف الرقابة المتزامنة إلى ضمان أن أداء الموظفين يؤدي إلى النتائج الصحيحة ومعالجة المشكلات فور وقوعها، قبل استفحالها وتكبد المنظمة تكاليف عالية. وتتطلب الرقابة المتزامنة فهماً كاملاً

لطبيعة العمليات والمهام ونوعية المخرجات المناطة بالأفراد، وكذلك تعريف العامل بمواصفات المنتج بدقة ليتمكن من كشف الانحراف.

مثال : توجد معدات في خطوط الإنتاج تقيس الانحرافات في الجودة أو في الكمية أثناء عملية التصنيع، ويمكن الإشارة أيضاً على سبيل المثال التدقيق الإملائي أثناء الكتابة على الكمبيوتر والذي يسمح بتصحيح الخطأ فوراً.

وتسمى الرقابة المتزامنة في بعض الأحيان التوجيه أو الفحص أو الرقابة بنعم أو لا، لأنها غالبا ما تنطوي على نقاط تفتيش تُتخذ فيها قرارات بشأن ما إذا كان ينبغي مواصلة التقدم، أو اتخاذ إجراءات تصحيحية، أو وقف العمل تماما بالنسبة لبعض المنتجات أو الخدمات.

ج- الرقابة اللاحقة:

تُنفذ الرقابة اللاحقة بعد إنجاز المهمة. يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية بعد تحليل الاختلافات بين النتائج الفعلية وبين المعايير المحددة، وذلك في نهاية النشاط. ويطلق على هذا النوع من الرقابة التغذية الخلفية لأن المعلومات عن مستوى التنفيذ يتم الحصول عليها بعد انتهاء المهمة.

وتُستخدم هذه الرقابة عندما تكون الرقابة الوقائية أو المتزامنة غير ممكنة أو مكلفة جداً، أو عندما يكون من الصعب تحديد العمليات الدقيقة التي ينطوي عليها أداء العمل مسبقاً.

وتتمثل المزايا المزدوجة للرقابة اللاحقة في تلقي معلومات ذات مغزى فيما يتعلق بجهود التخطيط، وتعزيز دور الرقابة في التغذية العكسية لتحفيز الموظفين. كما أنها مفيدة جداً عند تحديد الأهداف و التخطيط في المستقبل لتجنب الأخطاء، وتصحيح المعايير.

٢- على أساس المستويات الإدارية:

تختلف الرقابة ومسؤولياتها حسب المستوى الإداري، بسبب اختلاف سلطات الأفراد ومسؤولياتهم عن تنفيذ الخطط ، وهذا يتعلق أساساً بالمستوى الإداري. يوجد أربعة أنواع للرقابة وفق المستوى الإداري وهي: التشغيلية، الهيكلية، التكتيكية، والاستراتيجية.

أ- الرقابة التشغيلية (على العمليات):

تركز الرقابة في هذه المستوى على العمليات التي تستخدمها المنظمة لتحويل المدخلات (الموارد) إلى مخرجات(منتجات). وتستخدم الرقابة التشغيلية في الإدارة الدنيا، وهي رقابة يومية تقريباً مثل الرقابة على الجودة، والرقابة المالية التي تعد جزءاً من الرقابة التشغيلية.

ب- الرقابة التنظيمية:

تتناول الرقابة التنظيمية المكونات المختلفة للهيكل التنظيمي، وتهدف إلى تعرّف توزيع الموظفين على الأقسام والوحدات الإدارية للكشف عن زيادة أو نقص في عدد الموظفين، التناسب بين الموظفين والأجور، توّزع الموظفين بشكل يتناسب مع الأعباء الوظيفية وغيرها.

يمكن أن يكون هناك شكلان مهمان من أشكال الرقابة التنظيمية هما الرقابة البيروقراطية والرقابة على الثقافة التنظيمية لمجموعات العمل في المنظمة- تم شرحها أعلاه - وتمارس الإدارة العليا والمتوسطة الرقابة التنظيمية.

ج- الرقابة التكتيكية:

تتناول الرقابة التكتيكية أهداف الوحدات الإدارية والأقسام، لذلك تنفذها إلى حد كبير مستويات الإدارة الوسطى.

د- الرقابة الاستراتيجية:

تعد الرقابة الاستراتيجية نظاماً للإنذار المبكر. تحدد الرقابة الاستراتيجية ما إذا كانت فعالية الشركات والاستراتيجيات الوظيفية ناجحة في مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها. وتمارس الإدارة العليا الرقابة الاستراتيجية.

٣- الرقابة على أساس المسؤولية:

تقع مسؤولية الرقابة على عاتق الشخص الذي يقوم بتنفيذ الأشياء، أو على المشرف، أو المدير، و قد تكون الرقابة داخلية أو خارجية.

ونقصد بالرقابة الداخلية أن الأشخاص ذوي الدوافع العالية والتحفيز القوي ويتمتعون بالرضا بممارسة الانضباط الذاتي.

بينما الرقابة الخارجية تعني أن المدير أو المشرف يمارس الرقابة على العاملين من خلال النظم الرسمية

رابعاً – أساليب الرقابة: Control Techniques

توجد اساليب متنوعة للرقابة الإدارية التي يمكن تصنيفها إلى فئتين واسعتين هما[٢١]: الأساليب التقليدية، والأساليب الحديثة

١- الأساليب التقليدية للرقابة الإدارية

التقنيات التقليدية هي تلك التي تستخدمها الشركات من فترة طويلة وإلى الآن. تتضمن هذه الأساليب ما يأتي:

- الرقابة الشخصية
- التقارير الإحصائية
- تحليل التعادل
- مراقبة الميزانية

١. الرقابة الشخصية

هذا هو الأسلوب الأكثر تقليدية للتحكم. الرقابة الشخصية هي واحدة من تلك الأساليب التي تمكّن المدير من جمع المعلومات مباشرة.

[٢١] https://www.toppr.com/guides/business-studies/controlling/techniques-of-managerial-control/

كما أنه يخلق ظاهرة من الضغط النفسي على الموظفين لدفعهم لأداء مهامهم من أجل تحقيق أهدافهم بشكل جيد كما أنهم يدركون أنهم يُراقبون شخصياً أثناء عملهم. ومع ذلك، فهي عملية تستغرق وقتا طويلا جداً ولا يمكن استخدامها بفعالية لجميع أنواع الوظائف.

٢ – التقارير الإحصائية

ويمكن تعريف التقارير الإحصائية بأنها تحليل شامل للتقارير والبيانات التي تأخذ شكل متوسطات حسابية، والنسب المئوية، والارتباط، وغيرها، وتقدم معلومات مفيدة للمديرين فيما يتعلق بأداء المنظمة في مختلف المجالات والنشاطات القابلة للقياس الكمي والمعلومات القابلة للتحليل الاحصائي.

هذا النوع من المعلومات المفيدة يتم عرضها في أشكال مختلفة مثل الرسوم البيانية والمخططات والجداول، ، تساعد المديرين على قراءتها بسهولة أكبر والسماح بإجراء مقارنة مع الأداء في الفترات السابقة و مع المعايير أيضاً.

٣. تحليل التعادل

تحليل التعادل هو أسلوب يستخدمه المديرون لدراسة العلاقة بين التكاليف والحجم والأرباح. وهو يحدد الصورة العامة للأرباح والخسائر المحتملة عند مستويات مختلفة من الإنتاج.

أن حجم المبيعات الذي لا يحقق ربحاً ولا خسارة يدعى نقطة التعادل، أي ليس هناك ربح أو خسارة. يمكن حساب نقطة التعادل بمساعدة الصيغة الآتية:

نقطة التعادل = التكاليف الثابتة / سعر البيع لكل وحدة – التكاليف المتغيرة لكل وحدة

٤ – الرقابة على الميزانية

تتناول الرقابة على الميزانية الرقابة الإدارية التي تُخطط وتُنفذ فيها جميع العمليات مسبقاً في شكل ميزانيات وتقارن النتائج الفعلية بالميزانية التي تمثل معايير رقابية.

و يمكن تعريف الميزانية بأنها بيان كمي يُعد لمدة زمنية محددة في المستقبل بغرض الحصول على هدف معين. وهو أيضا بيان يعكس سياسة تلك الفترة بالذات. من الأنواع الشائعة من الميزانيات التي تستخدمها المنظمة:

- ميزانية المبيعات: بيان بكمية المبيعات، والإيرادات المتوقعة، ويكون البيان عادة شهرياً، أو حسب منطقة البيع، أو حسب المنتجات، أو كلٍ منها.
- ميزانية العمليات: بيان بالسلع أو الخدمات التي ستنتجها خلال فترة الميزانية، بالإضافة الموارد المالية المطلوبة والإيرادات المتوقعة.
- الميزانية المادية: بيان بكمية المواد اللازمة لعمليات الإنتاج وتكاليفها.
- الميزانية النقدية: التدفقات النقدية المتوقعة الداخلة والخارجة خلال فترة الميزانية.
- الميزانية الرأسمالية: الإنفاق المقدر على الأصول الرئيسية الطويلة الأجل مثل مصنع جديد أو معدات رئيسية
- ميزانية البحث والتطوير: الإنفاق المقدر لتطوير أو تحسين المنتجات والعمليات.
- ميزانيات غير نقدية: بيان لا يتضمن وحدات نقدية، وإنما وحدات غير نقدية مثل عدد ساعات العمل، أو مساحات مثل مساحة مكتب بالأمتار المربعة.

٢- الأساليب الحديثة للرقابة الإدارية:

تعد أساليب الرقابة الحديثة مدخل رقابي يعتمد على فكر جديد حول تمكين المنظمة من تحقيق سيطرة أكبر على عملياتها تأخذ بالحسبان رفع كفاءة العمليات والمخرجات، وتحقيق رضا العاملين والمساهمين وتخطيط وقت تنفيذ المشروعات والتحكم بها. ومن هذه الأساليب:

أ- معدل العائد على الاستثمار.

ب - تحليل النسب المالية.

ج- أسلوب برت.

د- طريقة المسار الحرج.

أ- معدل العائد على الاستثمار

يتم استخدام العائد على الاستثمار لقياس فعالية استثمار رأس المال لتوليد العائد المرغوب. ويعد عائد الاستثمار أداة مهمة لاستخلاص العائد من الاستثمار. هذه هي الصيغة التي يستخدمها المستثمرون في كثير من الأحيان لحساب مقدار العائد الذي يحصلون عليه من استثمار مبلغ معين كنسبة من المبلغ المستثمر أصلاً، ويحسب معدل العائد على الاستثمار كنسبة مئوية حسب الصيغة الآتية:

معدل العائد على الاستثمار = (إجمالي الإيرادات من الاستثمار – إجمالي تكاليف الاستثمار) / إجمالي تكاليف الاستثمار

ويشمل إجمالي الاستثمار كلاً من رأس المال المتداول والثابت المستثمر.

ب- تحليل النسب المالية:

يعد تحليل النسب المالية أداة رقابية مهمة تم تطويرها لإجراء تحليل كمي على الأرقام الموجودة في البيانات المالية للشركة. وتُصنّف النسب الأكثر استخداماً في المنظمات إلى الفئات الآتية:

- **نسب السيولة:** يقيس قدرة الشركة على سداد التزاماتها القصيرة الأجل، ومثال عنها: النسبة الحالية = (الأصول الحالية / الالتزامات الحالية).

بالإضافة إلى النسبة السريعة والنسبة المطلقة. (حاول التعرّف عليها)

- **نسب الملاءة المالية**

تقيس نسب الملاءة المالية (Financial Solvency) مرونة المنظمة المالية من خلال نسبة الدين ونسبة الرافعة المالية:

- نسبة الدين = إجمالي الدين / إجمالي الأصول.
- نسبة الرافعة المالية = إجمالي الأصول / إجمالي حقوق الملكية.

نسب الربحية

تتعلق نسب الربحيّة بشكل مباشر مع النسب الخاصة بالدخل، وتهتمّ بتوضيح العوائد الماليّة الناتجة عن عمليات المنظمة، وفيما يأتي معلومات عن أهمّ أنواع هذه النسب:

- إجمالي الربح من صافي المبيعات = (صافي قيمة المبيعات – تكلفة البضاعة المباعة) / صافي قيمة المبيعات .
- صافي الربح من صافي قيمة المبيعات= قيمة الأرباح بعد فرض الضرائب / صافي المبيعات .

نسب الكفاءة:

تقيس نسب الكفاءة مدى فعالية العمليات اليومية للمنظمة في إدارة المخزون وبيع المنتجات وإنتاجها، أو استخدام الأصول لتوليد الإيرادات، وتشمل:

- معدل دوران المخزون = تكلفة المبيعات / المخزون.
- دوران رأس المال العامل = صافي المبيعات / رأس المال العامل.

ج- أسلوب بيرت، وطريقة المسار الحرج :

أسلوب بيرت (PERT): مشتقة كلمة PERT من الحروف الأولي للعبارة الانكليزية Program Evaluation and Review Technique والتي تعني أسلوب تقييم ومراجعة البرامج، ويعتمد على تخطيط وجدولة وتنفيذ المشروعات زمنياً، أي تحديد الوقت اللازم لتنفيذ المشروع، وتوجد ثلاث تقديرات للوقت وهي:

- التقدير الأول المتفائل: وهو أقصر وقت ممكن لتنفيذ النشاط.
- التقدير الثاني المتشائم: وهو أطول وقت ممكن لتنفيذ النشاط.
- التقدير الثالث الأكثر احتمالا (معتدل): وهو أكثر وقت محتمل لتنفيذ النشاط.

د- **طريقة المسار الحرج:** Critical Path Method (CPM)

تُستخدم طريقة المسار الحرج في تخطيط كل من الوقت والتكلفة ومراقبتهما. تعتمد طريقة المسار الحرج على تقدير وقت واحد فقط للفترة اللازمة للانتهاء من كل نشاط من أنشطة المشروع ومن ثم فإنه يفترض أن هذا التقدير مؤكد.

تحتاج عملية إعداد شبكة بيرت، والمسار الحرج إلى الخطوات الآتية:

١. تحديد الأنشطة.
٢. ترتيب الأنشطة بشكل متتابع.
٣. تحديد الوقت المتوقع لكل نشاط.
٤. رسم شبكة وفق المعطيات السابقة.
٥. تحليل الأنشطة لتحديد الأنشطة الحرجة.

تبيّن الرقابة باستخدام شبكة بيرت، والمسار الحرج، أن التأخير في تنفيذ نشاط معيّن – أي لم يتم إنجازه في وقته المحدد – سوف يؤجل إنجاز كامل المشروع (Chandra Bose,182).

الفصل الثاني عشر

اتخاذ القرارات

Decision Making

أهداف الفصل:

1- التعريف بالمفاهيم الأساسية لاتخاذ القرارات الإدارية.

2- توضيح أهمية اتخاذ القرارات وخصائصها.

3- التعريف بخطوات اتخاذ القرار.

4- تمكين الطالب من استيعاب عملية اتخاذ القرار ومعايير المفاضلة بينها.

5- التعريف بأنواع القرارات الإدارية

لتحقيق هذه الأهداف يتناول الفصل ما يأتي:

١- مفهوم اتخاذ القرارات.

٢- عملية اتخاذ القرارات.

٣- أنواع القرارات.

الفصل الثاني عشر

اتخاذ القرارات

Decision Making

تمهيد: Introduction

إن عمل أي مدير ينطوي على اتخاذ قرارات منها مهم ومنها أقل أهمية، ولكنها كلها تتطلب الاهتمام الكافي واستخدام أساليب علمية وخطوات محددة، وتحري الصواب في القرار المتخذ لأن نجاح عمل أو فشله يتعلق بالقرار المتخذ.

تعد عملية اتخاذ القرارات جزءاً لا يتجزأ من العملية الإدارية، لقد تعلمنا سابقاً التخطيط ووجدنا أن المدير يختار خطة من عدة بدائل، أن اختيار خطة معينة يعد قراراً، واختيار أسلوب التنفيذ الملائم من بين عدة اساليب يعد قراراً، كما تعلمنا في التنظيم أن تفويض مدير التسويق بالبحث عن أسواق جديدة مثلاً يعد قراراً للمدير، إذاً نلاحظ ان اتخاذ القرارات لا تنفصل عن الوظائف الإدارية الأخرى، بالعكس تلك الوظائف لا ترى النور إن لم يكن هناك قرارات ملزمة لتنفيذها.
ماذا تستفيد المنظمة من خطة جيدة أن لم يتخذ المدير قراراً بتنفيذها؟

أولاً – مفهوم اتخاذ القرارات: Concept of Decision Making

أن القرار الذي يتم اتخاذه اليوم سينفذ في المستقبل، وترتكز عملية اتخاذ القرارات على وجود بدائل أهداف محددة قصيرة الأجل، طويلة الأجل، اختيار الهدف البديل المناسب ، وأسلوب تنفيذه المناسب. ونبيّن هذا المفهوم من أسئلة مرتكزة على وظيفة التخطيط، انظر إلى الأسئلة الآتية (Robbins. Decenzo, 115):

- ماهي أهدف المنظمة الطويلة الأجل؟
- ما هي أفضل الاستراتيجيات لإنجاز تلك الأهداف؟
- ما هي الأهداف القصيرة الأجل؟
- ماهي أفضل الوسائل الفعالة لإنجاز المهام؟
- كيف سنتعامل مع المنافسة؟
- ما هي الموازنات المطلوبة لتنفذ الأقسام مهامها؟
- ما مدى صعوبة الأهداف الفردية المتوقعة؟

١ – تعريف اتخاذ القرار: Definition of Decision Making

اتخاذ القرار هو عملية اختيار بديل من بين عدد البدائل والالتزام بالمسار المحدد لتنفيذ النشاطات في المستقبل[٢٢].

نلاحظ من التعريف أن القرار ليس فعلاً معزولاً أو مؤقتاً منفرداً، وإنما هو عمل ينطوي على البحث والمقارنة بين بدائل عديدة، واختيار الأفضل للمنظمة، ثم إن هذا القرار ملّزم للمنظمة بكل مستوياتها لتنفيذه، ويتطلب هذا التنفيذ تنفيذ نشاطات عديدة يشارك بها أعضاء المنظمة.

٢ – أهمية اتخاذ القرارات: Decision Making Importance

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير، والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة، أو أداء أي وظيفة إدارية (كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) ما لم يصدر بصددها قرار يحدد من يقوم بها، ومتى، وأين، ومع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك[٢٣].

١– اتخاذ القرارات عملية مستمرة:

[٢٢] https://the-happy-manager.com/articles/definition-of-decision-making/
[٢٣] https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1506&SecID=76 (الكاتب أحمد ماهر)

يمارس الإنسان اتخاذ القرارات طوال حياته اليومية. فمنذ قيامه من نومه يقرر ماذا يأكل؟ وماذا يلبس؟ وإلى أين يذهب؟ وما هي وسيلة الانتقال التي سوف يستخدمها؟ وما هو الطريق الذي يسلكه؟ وهكذا، إلى أن يقرر الذهاب إلى النوم. ومن وقت لآخر يواجه الإنسان بقرارات مصيرية وحاسمة فعند حصوله على الثانوية العامة – يقرر هل يتجه للعمل؟ أو يقرر الالتحاق بالجامعة؟ وعندما يقرر الالتحاق بالجامعة عليه أن يختار الكلية التي يدرس فيها، وبعد التخرج يقرر مجال العمل الذي سيعمل فيه طيلة حياته.

وإذا كان هذا هو موقف الإنسان العادي فإن مجال العمل في المنظمات ما هو إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في متخلف المجالات كالإنتاج والتسويق والتنظيم والأفراد، ونحوها.

٢- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله:

لكل ذي مهنة أداته التي يستخدمها في عمله، فالنجار أداته المنشار، والكاتب أداته القلم.

وهنا نسأل ما هي أداة المدير في عمله اليومي؟ إن اتخاذ القرارات هي أداة المدير في عمله اليومي، إن اتخاذ القرارات هي أداة المدير التي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله؟ ومن يقوم به؟ ومتى يتم القيام به؟ وأين يتم القيام به؟ وهكذا كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات ارتفع مستوى أدائه الإداري.

٣- القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة:

ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل. وهذه القرارات يكون لها تأثير كبير في نجاح المنظمة أو فشلها، فلا شك أن قرار شركات السيارات اليابانية بإنتاج السيارة الصغيرة، منذ أمد بعيد، مكن هذه الشركات من النجاح في إنتاج السيارات الصغيرة، وصعوبة وعدم مقدرة الشركات الأمريكية منافستها. كما أن فشل شركة IBM في اتخاذ قرارات فعالة في مواجهة إنتاج الشركات المنافسة لأجهزة الكمبيوتر الشخصي بتكلفة منخفضة، أدى إلى فقدان الشركة لمركز الصدارة في

سوق الكمبيوتر الشخصي وأصبحت مهددة بترك هذا السوق، وهذا الحال ينطبق تماماً على الأمم والشعوب، إذ للقرارات الاستراتيجية اثر مهم في مصيرها ومكانتها بين دول العالم.

٤- اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية:

يرى بعضهم أن اتخاذ القرارات هو جوهر وظيفة التخطيط نظراً لأن العديد من نشاطات وظيفة التخطيط ينطوي على سلسلة القرارات، ولكننا نرى أن اتخاذ القرارات ليس جوهر وظيفة التخطيط وحدها، ولكنه أساس كل الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة وجوهرها، لأن كلا من هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة.

٥- اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المنظمة:

إن الدور الإداري في وظائف المنظمة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف.

إن وظيفة الإنتاج تنطوي على مجموعة من القرارات الخاصة بتحديد ماذا تنتج. وما هو الحجم الأنسب للإنتاج؟ وما هي فترة الخطة الإنتاجية؟ ومن المسؤول عن الإنتاج في مدة زمنية معينة؟ ونحوها. كذلك فإن نشاط التسويق فيه عدد من القرارات الخاصة بتخطيط السوق والتسعير والترويج ونحوها. وبالنسبة لوظيفة الأفراد، فإنها تتضمن عديداً من القرارات المهمة الخاصة بتعيين الأفراد وترقياتهم وتنقلاتهم وإنهاء خدماتهم وغيرها.

وأما عن وظيفة التمويل فإن هناك قرارات عديدة مثل، تحديد حجم رأس المال ومصادر الحصول عليه من داخل المنظمة أو من خارجها، وكذا القرارات الخاصة بإدارة رأس المال واستخداماته في المنطقة.

والواقع أن اتخاذ القرارات يعد أساساً لجميع وظائف الإدارة وكذلك وظائف المنظمة حيث إن إدارة وظائف المنظمة إنما تعتمد على اتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة الجوانب المختلفة لوظائف المنظمة.

٤- خصائص عملية اتخاذ القرارات: Characteristics of Decision Making Process

بناء على ما سبق يتبين أن عملية اتخاذ القرارات تتسم بخصائص معينة أهمها ما يأتي:

١- أنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على اتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.

٢- أنها عملية إجرائية، فعلى الرغم من أن عملية الاختيار هي جوهر اتخاذ القرارات إلا أن هناك عدداً من الخطوات التفصيلية التي تسبقها مثل تحديد المشكلة وتعريفها أو التي تأتي بعدها مثل وضع القرار موضع التنفيذ.

٣- أن تعدد البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرارات، فحينما لا يوجد إلا حل واحد لمشكلة معينة فلن يكون هناك اختيار ومن ثم لا يكون هناك اتخاذ قرار، وإنما يكون الأمر إجباراً على أمر معين.

٤- إن اختيار البدائل لا يتم عشوائياً، وإنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار أنسب بديل.

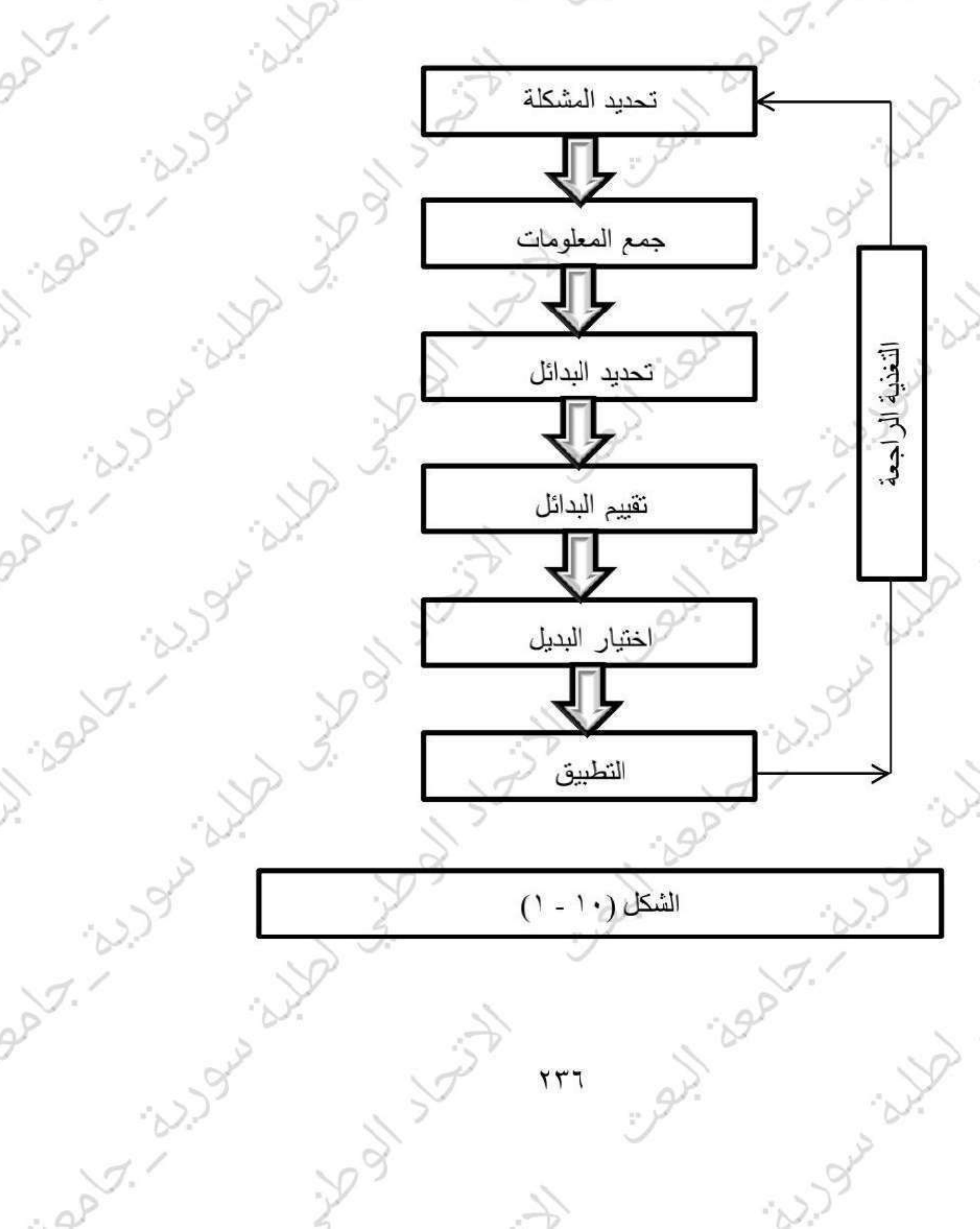
٥- أننا لا نختار البديل الأمثل، لأن المثالية أمر بعيد المنال في عالم الواقع، وربما لا يناسب الظروف التي يتخذ خلالها القرار ولذلك فإن الاختيار بتوجه إلى البديل الأنسب، الذي يتناسب مع الظروف المؤثرة في اتخاذ القرار. فعلى سبيل المثال قد يكون اختيار أساليب إنتاج نصف آلية بديلاً مناسباً للدول النامية في بعض الصناعات بدلاً من الأساليب الكاملة الميكانيكية.

٦- إن عملية اتخاذ القرارات مرتبط بالمستقبل، فنحن نتخذ القرارات في الوقت الحاضر، ولكن تنفيذ القرار وآثاره ستكون في المستقبل. وهذه الخاصية تؤدي إلى صعوبة عملية اتخاذ

القرارات لأنها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل، فضلاً عن التغير وعدم الاستقرار في العوامل المؤثرة فيه.

ثانياً – عملية اتخاذ القرارات: Process of Decision Making

إن عملية اتخاذ القرار تتكون من عدد من الخطوات تبدأ بالتعرف إلى المشكلة التي تتطلب من إدارة المنظمة العمل على إيجاد حل مناسب لها، وتنتهي بعملية التنفيذ والتقويم للتعرف غلى سلامة التنفيذ والوقوف على مدى فعالية القرار (انظر الشكل ١٠ – ١).



الشكل (١٠ - ١)

١- تحديد المشكلة:

تبدأ عملية اتخاذ القرار بإدراك وجود مشكلة وتحتاج إلى حل. ويعد تحديد المشكلة الخطوة الأولى في اتخاذ القرار، ويمكن إلى على المشكلة من خلال المقارنة بين الواقع الحالي للمنظمة أو أحد أقسامها وبين ما هو مرغوب مستقبلاً، وتحديد المشكلة هي أهم خطوة في عملية اتخاذ القرار، لأن الخطأ في تحديد المشكلة يؤدّي إلى الفشل في جميع الخطوات التي تتبعها.

٢ - جمع المعلومات:

يجب جمع المعلومات ذات الصلة بالمشكلة قبل اتخاذ القرار، وتتضمن هذه المرحلة تحديد المعلومات المطلوبة، ومصادر المعلومات، وكيفية الحصول عليها. وتكون مصادر المعلومات إما داخلية كتقارير الأداء ونتائج التقييم والشكاوي والمقترحات وغيرها، أو تكون خارجية مثل المعلومات عن العملاء والموردين والمنافسين وتقارير الأسواق المالية والتقارير الاقتصادية من مراكز البحوث والجامعات والمنظمات الدولية وغيرها مما يتم نشره على الشابكة ومصادر شخصية وغيرها.

٣ - تحديد البدائل:

تساعد عملية جمع المعلومات في تحدد العديد من المسارات المحتملة لحل المشكلة ويُطلق عليها البدائل. يستفيد متخذ القرار من التحليل النقدي للمعلومات، وخبرته السابقة، والاستفادة من الزملاء وأصحاب الخبرة والأفراد الذين لديهم صلة مباشرة بالمشكلة. من الضروري تأكيد أن عملية صنع القرار الجيد عمل يتسم بالعمل الجماعي والمشاركة الفاعلة. بينما يتخذ القرار النهائي صاحب سلطة اتخاذ القرار وهو شخص واحد.

٤ - تقييم البدائل:

تتناول عملية تقييم البدائل دراسة مزايا كل بديل من بدائل الحل وعيوبه، قد يكون العائد المتوقع هو المعيار المحدد لاتخاذ القرار، أو التكلفة الأقل، أو المتانة، أو الخدمة. ويفضل تقييم البدائل

كمياً من خلال إعطاء كل معيار وزناً رقمياً حسب أهميته، والمقارنة بين البدائل المختلفة على أساس معيار واحد أو أكثر (انظر المثال لاحقاً).

بعد الانتهاء من تقييم البدائل يمكن ترتيبها حسب الأولوية ليم الاختيار البديل المناسب.

٥ – اختيار البديل:

أن اختيار البديل هو اتخاذ القرار (كما تم الإشارة سابقاً أن صنع القرار يبدأ من إدراك المشكلة ويتضمن الخطوات التي تلي ذلك)، إذاً عندما يختار المدير البديل المناسب فهذا هو القرار.
عادة إذا كان تقويم البدائل كمياً، مثلاً نختار السعر الأقل (مثل المناقصات) يكون القرار سهلاً ولا يخضع لميول شخصية. ولكن بعض البدائل يتعذر تقويمها كمياً فقط، لذلك تكون للخبرة الشخصية للمدير وذكائه وربما عواطفه أثر في اختيار البديل أي يتخذ قرار.

٦ – التطبيق:

إن اختيار البديل وحده غير كافٍ، إذ يجب تنفيذه. يترتب في هذه الخطوة توفير الموارد والمطلوبة، ووضع خطة مناسبة وتحديد إجراءات وقواعد للتطبيق.

٧ – التغذية الراجعة:

يجب متابعة التنفيذ والتعرّف على مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة من خلال تقارير الأداء عن التنفيذ وجمع البيانات والمعلومات وتحليلها، للتعرف على المشكلات وكيفية حلها، والبحث عن بدائل أخرى.

مع التأكيد أن العمل في بيئة عدم التأكد يتطلب مرونة كافية تمكّن المنظمة من تحقيق أهدافها.

مثال تطبيقي لعملية اتخاذ القرار:

وضحنا خطوات اتخاذ القرار وتنطوي هذه العملية على بعض الإجراءات التي يجب أن يستند إليها صانع القرار وفيما يأتي مثال عن اتخاذ قرار شراء سيارة للشركة ، أي إن المشكلة ستنحصر في اختيار السيارة المناسبة وفق معايير معينة تُستخدم في تقويم البدائل.

ما هو المعيار؟

يتم تحديد المعيار على أساس الأداء السابق، أو يتجاوزه بنسبة معينة، أو بناءً على الأهداف المحددة مسبقاً، أو أداء وحدة إدارية معينة في المنظمة ذاتها، أو على أساس منظمة أخرى.

سوف نوضح ذلك من خلال مثال يتعلق بشراء سيارة. المعيار هنا هو هدف محدد مسبقاً (سيارة سباق)

إن تحديد المعيار يعد مهماً جداً لحل المشكلة، ولذلك متخذ القرار يجب أن يكون لديه معايير واضحة وتعكس هذه المعايير ما تعتقد أنه ذو صلة بقرارها. كل صانع قرار لديه معايير توجّه قراره. وهكذا، إذا لم يحدد صانع القرار عاملاً معيناً في هذه الخطوة ، فإنه يُعامل كما لو كان غير ذي صلة بصنع القرار– وربما تكون غير صريحة موجودة في ذهنه – وبطبيعة الحال لن تكون كل المعايير لها الأهمية نفسها، أضف إلى ذلك، أن الشيء الذي لا يعد معياراً فلن يكون له اثر في عملية الاختيار. لذلك يجب أن تُدرس معايير القرار بدقة وعناية فائقة.

تثقيل المعايير:

بما أن المعايير ليست جميعها بنفس الأهمية، يجب تثقيلها حسب أولويتها (أهميتها النسبية).

يوجد أسلوب بسيط وهو يتم تحديد وزن (١٠) للمعيار الأكثر أهمية، ثم تحدد أوزان بقية المعايير حسب أهميتها، وأدناها يُعطى وزن (١). يوضح الجدول (١٠ - ١) المعايير المحددة ووزن كل معيار وفق رؤية مدير المنتج.

الجدول (١٠-١) أوزان معايير التقويم	
المعيار Criterion	الوزن Weight
السعر	١٠
الراحة الداخلية	٨
المتانة	٥
سجل الصيانة	٥
الأداء	٣
التعامل	١

من أجل توضيح هذا الأسلوب نفرض أن شركة ترغب بشراء سيارة من ٧ خيارات، يجب على متخذ القرار تحليل كل خيار بشكل نقدي لتوضيح نقاط القوة والضعف في كل بديل من أجل مقارنتها بالمعايير ووزن كل معيار المحددة.

إذا تم تقييم كل بديل فقط عن طريق مجموع أوزان المعايير في السطر المقابل لنوع السيارة على سبيل المثال (انظر الجدول رقم ١٠ -٢)، فإن كامارو تحصل على درجة ٣٨، وتويوتا كامري تحصل على درجة ٤٣.

الجدول (١٠ -٢) تقييم بدائل السيارات							
البديل	السعر المبدئي	الراحة الداخلية	المتانة	سجل الصيانة	الأداء	التعامل	المجموع
جيب شيروكي	٢	١٠	٨	٧	٥	٥	٣٧
فورد موستناغ	9	6	5	6	8	6	40
ميرسيدس سي ٢٣٠	8	5	6	6	4	6	35
شيفرولية كامرو	٩	٥	٦	٧	٦	٥	٣٨
مازدا ٦٢٦	٥	٦	٩	١٠	٧	٧	٤٤
اسوزو روديو	٧	٦	٨	٦	٥	٦	٣٨
تويوتا كامري	٦	٥	١٠	١٠	٦	٦	٤٣

ويتم اختبار كل سيارة من خلال قيادتها لتقييم كل معيار وفق أداء السيارة الفعلي.

توجد معايير يتم تقييمها بشكل موضوعي مثل السعر الذي يمكن الحصول عليه من قوائم أسعار الموزعين المحليين، وتوجد معايير ذات تقييم شخصي مثل طريقة التعامل ومن ثم يختلف التقييم من شخص لآخر. طبعاً مرة أخرى نستخدم مقياساً للتقييم يتراوح بين ١ - ١٠ لذلك قد يختلف تقييم البدائل بالرغم من يكون المبلغ المدفوع مثلاً نفسه. إذا تم ضرب تقييم كل بديل بالوزن المقابل للمعيار نحصل على القيم المبينة في الجدول (١٠ -٣)

الجدول (١٠ – ٣) تثقيل البديل (التقييم × وزن المعيار)

البديل	السعر المبدئي (١٠)		الراحة الداخلي (٨)		المتانة (٥)		سجل الصيانة (٥)		الأداء (٣)		التعامل (١)		المجموع
جيب شيروكي	٢	٢٠	١٠	٨٠	٨	٤٠	٧	٣٥	٥	١٥	٥	٥	١٩٥
فورد موستناغ	9	٩٠	6	٤٨	5	٢٥	6	٣٠	8	٢٤	6	٦	٢٢٣
ميرسيدس سي ٢٣٠	8	٨٠	5	٤٠	6	٣٠	6	٣٠	4	١٢	6	٦	١٩٨
شيفرولية كامرو	٩	٩٠	٥	٤٠	٦	٣٠	٧	٣٥	٦	١٨	٥	٥	٢١٨
مازدا ٦٢٦	٥	٥٠	٦	٤٨	٩	٤٥	١٠	٥٠	٧	٢١	٧	٧	٢٢١
اسوزو روديو	٧	٧٠	٦	٤٨	٨	٤٠	٦	٣٠	٥	١٥	٦	٦	٢٠٩
تويوتا كامري	٦	٦٠	٥	٤٠	١٠	٥٠	١٠	٥٠	٦	١٨	٦	٦	٢٢٤

بعد ضرب تقييم كل بديل مع وزنه، يمكنك الحصول على الأرقام الموضحة في الجدول (١٠ - ٣) . على سبيل المثال، حصلت ايسوزو روديو على درجة ٤٠ بالنسبة لمعيار المتانة = 5 (وزن المعيار) × ٨ (تقييم المعيار في سيارة اسوزو). وهكذا يتم التعامل مع كل معيار. لاحظ أن ترجيح المعايير قد غيّر ترتيب البدائل في مثالنا. على سبيل المثال، انتقلت سيارة Mzda 626 من الأول إلى الثالث. من التحليل السابق نجد أن كلاً من السعر المبدئي والمتانة لم تكن في صالح سيارة مازدا ٦٢٦.

وحسب مجموع الدرجات فإن متخذ القرار سيختار تويوتا كامري. على أساس المعايير المحددة، الأوزان المعطاة للمعايير، وتقييم متخذ القرار لأداء كل سيارة حسب المعايير المحددة، وقد

سجلت تويوتا كامري أعلى درجة (٢٢٤ نقطة) ومن ثم تعد أفضل بديل (١١٦ – ١١٨ .(Robbins, Decenzo,

ثالثاً – أنواع القرارات: Decision Types

تتخذ المنظمات قرارات عديدة ومتنوعة، ومن أجل التعرف عليها صنفها علماء الإدارة إلى عدة أنواع وفق التصنيفات الآتية:

١ – المقررات المبرمجة وغير المبرمجة: Programmed and non-programmed decisions

وتتعلق القرارات المبرمجة بالمشاكل ذات الطابع المتكرر أو المسائل الروتينية. ويُستخدم إجراء موحد لمعالجة هذه المشاكل، ويتخذ هذه القرارات عموما المديرون من المستويات الإدارية الدنيا. وتتعلق هذه القرارات بنشاطات متكررة مثل شراء المواد الخام، ومنح إجازة للموظف، وتوريد السلع وينفذها الموظفون، وغيرها.

وتتناول القرارات غير المبرمجة بالحالات الصعبة لا يوجد لها حل سهل. وتتعلق بنشاطات مهمة جداً للمنظمة. على سبيل المثال، فتح فرع جديد للمنظمة، أو ارتفاع معدل دوران العمل في المنظمة، أو إدخال منتج جديد في السوق، وغيرها، ويتم اتخاذ هذه القرارات عادة في قمة الهرم الإداري.

٢ – القرارات الروتينية والاستراتيجية: Routine and strategic decisions

إن القرارات الروتينية هي قرارات تتكرر باستمرار ويتم اتخاذها في ضوء بعض القواعد والسياسات والإجراءات المعمول بها. وهي ذات طبيعة متكررة وتتصل بالأداء العام. وعادة ما تفوض سلطة اتخاذ القرارات الروتينية إلى المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة.

وتعد القرارات الاستراتيجية ذات أهمية بالغة وتؤثر في أهداف المنظمة، وسياساتها البعيدة المدى وتترك آثاراً مهمة في مستقبل المنظمة. وعادة ما تنطوي هذه القرارات على استثمارات ضخمة

في نشاطات غير متكررة في طبيعتها وتؤخذ بعد تحليل وتقييم دقيقين للعديد من البدائل. وتتخذ هذه القرارات على أعلى مستوى إداري في المنظمة.

٣ – القرارات المتعلقة بالسياسات والقرارات التنفيذية: Policy and operational decisions

تتناول القرارات المتعلقة بالسياسات مختلف المسائل المتعلقة بالسياسة العامة للمنظمة وتتخذ الإدارة العليا هذه القرارات ولها أثر طويل الأجل على سير العمل. على سبيل المثال، فإن القرارات المتعلقة بموقع المصانع وحجم الإنتاج وسياسات قنوات التوزيع (التكتيكية) وغيرها.

.وتتعلق القرارات التشغيلية بالأداء اليومي أو عمليات التشغيل في المنظمة. ويتخذ المديرون في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا مثل هذه القرارات.

ويمكن طرح مثال للتمييز بين هذه القرارات. القرار المتعلق بدفع المكافآت للموظفين هو قرار سياسة. ومن ناحية أخرى، إن حساب المكافأة لكل موظف هو قرار تشغيلي.

٤ . القرارات التنظيمية والشخصية:Organizational and personal decisions

إن القرارات التنظيمية هي القرارات التي يتخذها المدير التنفيذي بصفته الرسمية و يمكن تفويضها إلى الآخرين.

بينما القرارات الشخصية هي تلك التي يتخذها المدير التنفيذي بصفته الفردية و ليس بوصفه عضواً في المنظمة ولا يجوز تفويض القرارات الشخصية، وهذا القرار يؤثر في حياته الشخصية، إلا أنه قد يؤثر في المنظمة، مثلاً يغادر رئيس قسم الإنتاج المنظمة بقرار شخصي.

٥ – القرارات الرئيسة والثانوية: Major and minor decisions

ويمكن تصنيف القرارات إلى قرارات رئيسة وقرارات ثانوية. عن القرار المتعلق بشراء مباني المصنع الجديدة هو قرار رئيسي، وتتخذ الإدارة العليا القرارات الرئيسة، أما شراء القرطاسية المكتبية فهو قرار ثانوي (بسيط) يمكن أن يتخذه المشرف.

٦ – القرارات الفردية والجماعية: Individual and group decisions

وعندما يتخذ القرار فرد واحد، يُعرف بالقرار الفردي. وعادة ما يتم اتخاذ القرارات الروتينية من قبل الأفراد ضمن الإطار السياسي العام للمنظمة.

وتتخذ القرارات الجماعية مجموعة من الأفراد مثل مجلس إدارة، أو فريق عمل، أو لجنة. وتحال إلى هذه المجموعة بصفة عامة المسائل المهمة جداً وتؤثر في نشاط المنظمة. والهدف الرئيس من اتخاذ القرارات الجماعية هو إشراك أكبر عدد ممكن من الأفراد في عملية صنع القرار.

الفصل الثالث عشر

نطاق الإشراف

Supervision Span

أهداف الفصل:

1- التعريف بنطاق الإشراف وأهميته وأسباب الحاجة أليه.

2- توضيح مبادئ نطاق الإشراف ومستوياته.

3- توضيح نطاق الإشراف بالوظائف الإدارية الأخرى.

4- تمكين الطالب من استيعاب العلاقة بين نطاق الإشراف وعبء العمل.

5- فهم التوسيع الوظيفي، وإثراء الوظيفة.

لتحقيق هذه الأهداف يتناول الفصل ما يأتي:

١ - مفهوم نطاق الإشراف.

٢ - علاقة نطاق الإشراف بالوظائف الإدارية الأخرى.

٣ - نطاق الإشراف وعبء العمل.

٤ - توسيع الوظيفة.

الفصل الثالث عشر

نطاق الإشراف

Supervision Span

تمهيد: Introduction

يتعلق نطاق الإشراف بالتنظيم والذي يُعد وظيفة إدارية من وظائف الإدارة – راجع فصل التنظيم – والمعروف مما سبق أن التنظيم يقوم على ثلاث قواعد رئيسة وهي:

- تقسيم نشاطات المنظمة إلى وظائف تؤدي مهام متشابهة.
- تجميع الوظائف المتشابهة في أقسام .
- تفويض السلطات لهذه الأقسام، وهذا التفويض يعطي صلاحيات لمدير القسم بالإشراف على أداء العاملين فيه.

أولاً– مفهوم نطاق الإشراف:Concept of Supervision Span

تتميز المنظمة بوجود عدد من المستويات والإدارات، وكلما زادت المستويات كانت التكاليف الإدارية أعلى. إذا كان هذا هو الحال! لماذا يتم إنشاء الإدارات وتتعدد المستويات؟. تأتي الإجابة عن هذا السؤال من خلال مبدأ نطاق الإشراف. إذ إن نطاق الإشراف يشير إلى عدد المرؤوسين الذين يستطيع المدير إدارتهم بشكل فعال.

إذا كان عدد المرؤوسين كبيراً جداً ، يصبح الإشراف الشخصي صعباً. وإذا كان هذا العدد صغيراً جداً، لا يمكن تنفيذ العمل بشكل مرض. إذن، توجد حدود لنطاق الإشراف الإداري، بالرغم من أن عدد المرؤوسين الخاضعين لإشراف رئيس واحد ليس ثابتاً عددياً(Chandra Bose, 96).

١- تعريف نطاق الإشراف: Definition of Supervision Span

يمكن تعريف نطاق الإشراف **بأنه عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم رئيس واحد**. ويكون نطاق الإشراف واسعاً أو ضيقاً بحسب عدد المرؤوسين، كلما كان عدد المرؤوسين أكبر كان نطاق الإشراف أوسع، وبالعكس كلما كان عددهم أقل كان نطاق الإشراف أضيق.

ويدعى نطاق الإشراف أيضا نطاق السيطرة أي عدد المرؤوسين الذين يخضعون لرقابة رئيس واحد ويستطيع إدارتهم بفعالية. إذا كان عدد المرؤوسين الخاضعين لإدارته صغيراً يستطيع المدير التحكم فيهم بشكل فعال. وفي حال كان عدد المرؤوسين صغيرًا جدًا، فقد لا يتمكن من إنجاز المهمة المطلوب تحقيقها. وعلاوة على ذلك، قد لا يتم استخدام وقت المدير وطاقته بشكل صحيح. ومن ناحية أخرى، إذا كان عدد المرؤوسين كبيراً جداً، فقد لا يكون من السهل التحكم الفعّال بهم. قد يكون المدير العام للمنظمة رئيسًا لآلاف المرؤوسين. ولكن عدد المرؤوسين الذين قد يكون على اتصال شخصي معهم قد لا يزيد عن عشرين أو ثلاثين فرداً. وقد يكون عدد الأشخاص الذين يمكنه الإشراف عليه ومراقبته بفعالية أقل من اثني عشر شخصاً.

٢ - أهمية تحديد نطاق الإشراف: The Importance of Determining the Supervision Span

لا يستطيع المدير الذي لديه عدد من المرؤوسين أن يولي اهتماما شخصياً لنوعية أداء عمل مرؤوسيه وكميته إذا كان يشرف على عدد كبير من المرؤوسين الذين يؤدون وظائف مختلفة، وفي هذه الحالة سيكون تحت ضغط عقلي وبدني ثقيل. بالتأكيد قد لا يكون قادراً على تحقيق نتائج مرضية.

إن المدير الذي يُشرف على عدد كبير من المرؤوسين، الذين يعملون في عدد كبير من الوظائف غير ذات الصلة، قد يوجه عاقبة واحدة أو أكثر مما يأتي:

١- عدم كفاية الاتصال.

٢- إهمال مقترحات الموظفين وأفكارهم.

٣- تكرار التضارب في الرأي بين المشرف ورئيسه.

٣ - الحاجة إلى تحديد نطاق الإشراف: The Need of Determining the Supervision Span

وتظهر الحاجة إلى نطاق إشراف مناسب للأسباب الآتية:

١. المدير هو إنسان ويمتلك وقتاً محدوداً للإشراف، لأنه عليه أن يكرس وقته لأعمال مختلفة وليس فقط الإشراف. (الإشراف هو مهمة من عدة مهمات يضطلع بها المدير)

٢. يمتلك المدير طاقة محدودة. لأن ساعات العمل الحماسي الطويلة قد تترك تأثيراً سلبياً في صحته البدنية والعقلية.

٣- كما أن عدد المواضيع التي يمكن أن يوليها اهتماماً قد يكون محدوداً أيضاً.

٤- مبادئ نطاق الإشراف: Principles of Supervision Span

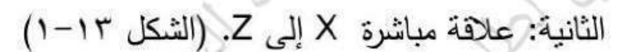
كان الشخص الأول الذي نبّه إلى مبدأ نطاق السيطرة العامة السير ايان هاملتون. وقد صرح بأن (الدماغ البشري المتوسط يجد نفسه فعالاً في التعامل مع ثلاثة إلى ستة أدمغة) والذي اصبح أساساً للتفسيرات اللاحقة للمفهوم كما طبق في منظمات الأعمال.

يزيد عدد علاقات (مشرف – مرؤوس) هندسياً مع الزيادة في عدد المرؤوسين، ومن أهم هذه المبادئ نذكر الآتي(Chandra Bose, 97).

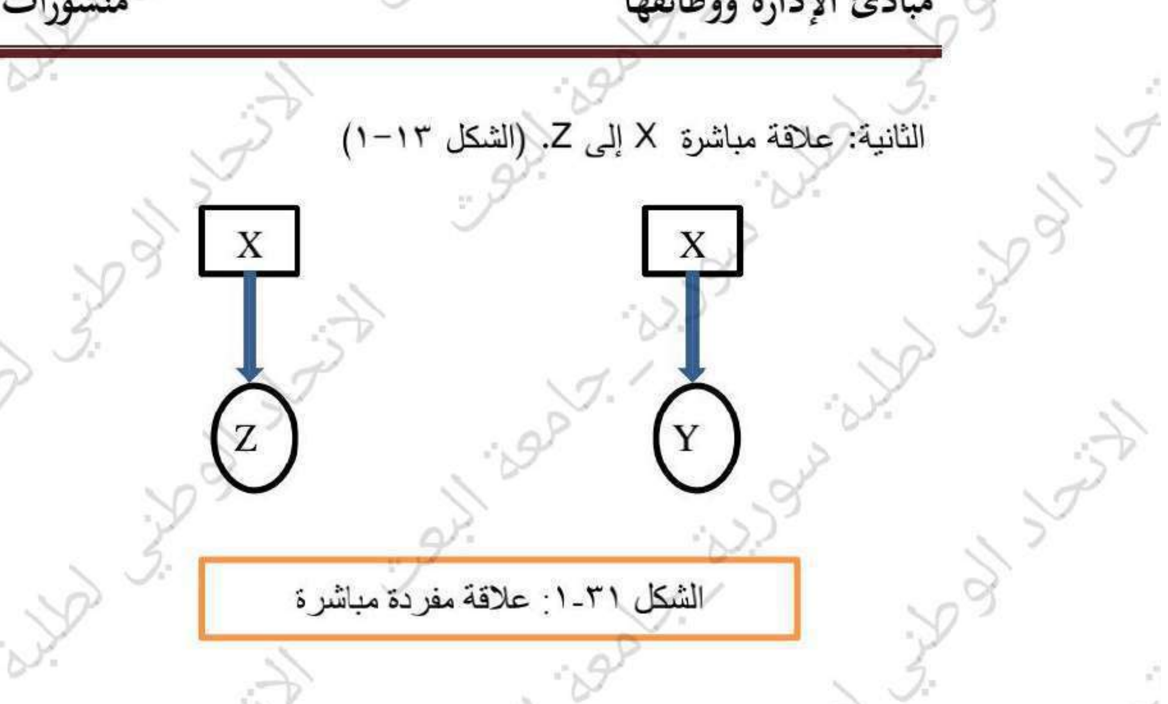
أ- العلاقات المفردة المباشرة: Direct Single Relationships

تنشأ علاقات من الاتصالات الفردية مباشرةً من المشرف مع مرؤوسيه. علي سبيل المثال إذا كان X مشرفاً على اثنين من المرؤوسين Y و Z ، فسيكون هناك علاقتان اثنتان، هما:

الأولى: علاقة مباشرة X مع Y.



الثانية: علاقة مباشرة X إلى Z. (الشكل ١٣-١)



الشكل ١-٣١: علاقة مفردة مباشرة

ب- علاقات المجموعة المباشرة: Direct Group Relationships

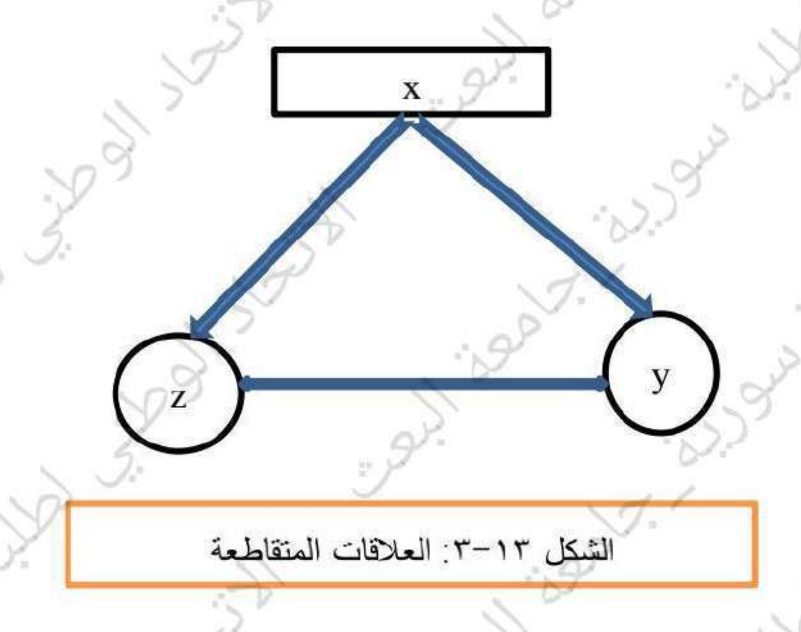
تنشا هذه العلاقات بين المشرف ومرؤوسيه في جميع المكونات الممكنة. في المثال أعلاه ، سيكّون X و Y و Z المجموعات المباشرة الآتية: X إلى Y مع Z ، و X إلى Z مع Y. وبعبارة أخرى ، اعتماداً على الحاجة حسب الموقف الإداري، X قد يقدم استشارة أو توجيه لـ Y بحضور Z ، أو يقدم استشارة أو توجيه لـ Z بحضور Y. (انظر الشكل ١٣-٢)

الشكل ١٣-٢: علاقة المجموعة المباشرة

ج – العلاقات المتقاطعة:Cross Relationships

تنشا العلاقات المتقاطعة بشكل تبادلي بين المرؤوسين العاملين الخاضعين لإشراف مشترك. في المثال أعلاه ، يمكن أن تحدث علاقات متبادلة بين Y و Z ، وتُدعى Y مع Z ، و Z مع Y (انظر الشكل ١٣-٣).

من الواضح أنه عندما يجب على X إدارة Z و Y، سيشرف X على علاقة مفردة، وكذلك على علاقات مع Y و Z كمجموعه. يزداد عدد هذه العلاقات المباشرة والمتقاطعة بشكل هندسي طالما عدد المرؤوسين الخاضعين للمشرف X يتزايد (Chandra Bose, 97).

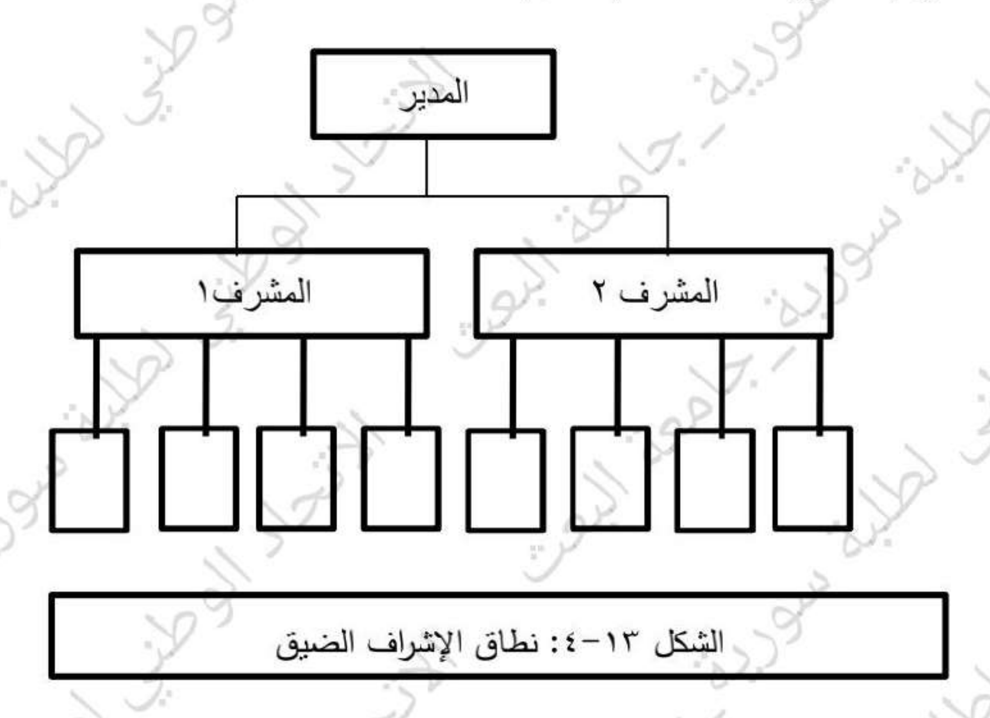


الشكل ١٣-٣: العلاقات المتقاطعة

٤ – مستويات سلطة نطاق الاشراف: Levels of Authority and Supervision Span

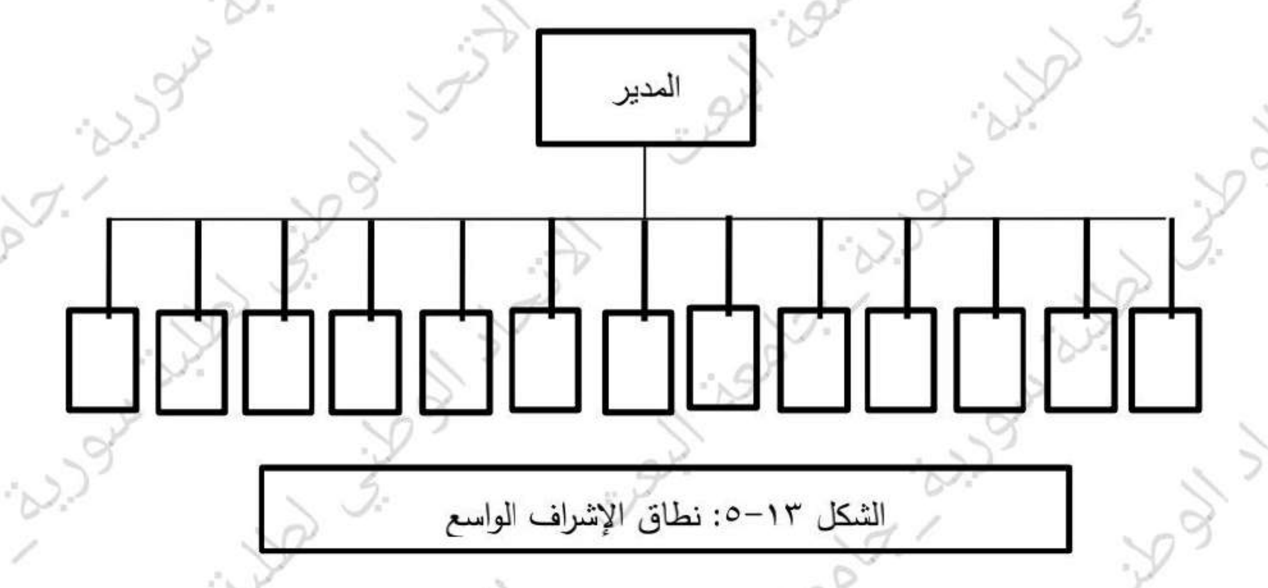
يعد نطاق الإشراف أحد المبادئ الأساسية للهيكل التنظيمي (راجع فصل التنظيم). إن عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي يعتمد علي نطاق الإشراف. وكلما كان النطاق أصغر (أضيق)، زاد عدد المستويات الإدارية (الشكل). ومن ناحية أخرى، كلما كان النطاق أكبر (أوسع)، نقص عدد المستويات الإدارية (الشكل ١٣-٤). كما أننا نجد نطاق الإشراف

الضيق في الهيكل التنظيمي الطويل، وبالعكس نجد نطاق الإشراف الواسع في الهيكل التنظيمي المسطح (المفلطح) انظر الشكل (١٣-٥).



الشكل ١٣-٤: نطاق الإشراف الضيق

بطبيعة الحال عند تصميم هيكل المنظمة وتحديد عدد مستويات الإشراف أو السلطة ، يجب الأخذ بالحسبان بعض المشكلات التي تؤثر في كفاءة المنظمة مثل مشكلة التكلفة، مشكلة الاتصال، مشكلة التخطيط، مشكلة العثور علي الموظفين الإداريين المؤهلين ذوي المهارة، الخ.



الشكل ١٣-٥: نطاق الإشراف الواسع

ثانياً – علاقة نطاق الإشراف بالوظائف الإدارية الأخرى: The Relationship of the supervision Span to other Management Functions

١ – أثر التخطيط في نطاق الإشراف:

يتأثر نطاق الإشراف بكيفية إعداد الخطط، إن الخطة التي يتم إعدادها بعناية، تكون مناسبة لقدرة المدير، ويمكن فيها وصف مؤشرات الأداء كمياً، ويُمنح المرؤوس سلطات كافية للتنفيذ، لن يحتاج عندها المرؤوس لمقابلة رئيسه بشكل متكرر للحصول على التعليمات والإرشادات.

٢ – أثر تفويض السلطة في نطاق الإشراف:

إن المرؤوس الكفء والنشيط لا يتطلب الكثير من الوقت، والاهتمام من رئيسه. ويمكن التقليل إلى أدنى حد من تكرار اتصالاته مع رئيسه المباشر إذا فوضت له السلطة المناسبة لأداء وظائف محددة تحديداً جيداً ويمكن تحقيقها. وإذا كانت المهمة المسندة إلى المرؤوس تتجاوز قدرته ومهارته، وإذا لم يفوض إليه السلطة الكافية لأداء ذلك، فلا يُلام إذا لم يؤد مهامه بنجاح.

٣ – أثر الرقابة في نطاق الإشراف:

إذا كانت المعايير الرقابية المحددة لقياس الانحرافات عن الخطط المقررة موضوعية، لا يحتاج المدير إلى الدخول في مناقشات مطولة وجها لوجه مع مرؤوسيه للتأكد فيما إذا كان الأداء يسير على النحو المقرر في الخطة. لذلك يمكن للمدير الإشراف بسهولة على عمل عدد كبير من المرؤوسين.

٤ – أثر طرق الاتصال في نطاق الإشراف:

تؤثر طرق الاتصال المستخدمة لنقل الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين في نطاق الإشراف، وتحدد مدى القدرة على السيطرة على أداء المرؤوسين وتوجيههم. إذا تم إبلاغ الأوامر والتعليمات المتعلقة بأداء العمل شفوياً، فإنه سيؤدي إلى استنزاف مقدار كبير من وقت المشرف وطاقته. وبخاصة عندما يفتقر المدير إلى القدرة على التواصل بشكل صحيح وفعال.

إن المراسلات الخطية في شكل تقارير وبيانات ومذكرات، وغيرها، من ناحية أخرى، يمكن أن تُسهم في توفير كبير من وقت المدير وطاقته.

٥ – العلاقة بين نطاق الإشراف والهيكل التنظيمي:

يؤثر نطاق الإشراف على الشكل الذي يتخذه التنظيم، كلما قل عدد الذين يشرف عليهم رئيس واحد، قل نطاق الإشراف، وزاد عدد المديرين، ومن ثم زاد عدد المستويات الإدارية، ويأخذ التنظيم شكلاً هرمياً.

أما إذا زاد عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم رئيس واحد، فكلما قل عدد المديرين، ومن ثم قل عدد المستويات الإدارية، ويأخذ التنظيم شكلاً مسطحاً.

ويمكن تفسير ذلك من خلال مون أن التنظيم الهرمي متعدد المستويات الإدارية تكون خطوط الاتصال طويلة، ولكن بالمقابل فإن التنظيم المسطح يحقق خطوط اتصال أقصر إلا أنه لا يمكّن المدير من الإشراف الفعال على المرؤوسين بسبب زيادة عددهم. ويمكن أن نستنتج أن التنظيم المسطح قد لا يكون أكثر فعالية من التنظيم الهرمي، لذلك لا بد من الأخذ بالحسبان ظروف المنظمة وطبيعة عملها وتختار التنظيم المناسب وتحدد نطاق الإشراف الملائم.

وعلى وجه العموم يناسب التنظيم الهرمي الظروف المستقرة، والثابتة، والهادئة، والروتينية. أما التنظيم المسطح فإنه يناسب الظروف المتغيرة، والمتجددة، والمعقدة، التي يصعب توقعها[٢٤].

ثالثاً – نطاق الإشراف وعبء العمل: Supervision Span and Workload

إن عبء العمل له أثر مهم في تحديد نطاق الإشراف، لأن إنجاز مهمة معينة يتطلب بذل جهوداً تتناسب مع طبيعتها، وعدد من العاملين لإنجازها وفق الخطة المقررة.

يمكن تعريف عبء العمل على أنه حجم العمل المطلوب إنجازه خلال مدة زمنية محددة. ولذلك يتطلب تحديد العدد المناسب لإنجاز هذا العمل خلال الوقت المحدد. مثال: من أجل نقل مئة

[٢٤] https://www.business4lions.com/2018/03/Scope-of-supervision.html

صندوق خلال ساعة يحتاج المدير إلى عدد أكبر من العمال مما لو كان الوقت المتاح ١٠ ساعات. (انظر المثال في آخر الفصل).

حاول عدد من المفكرين في الإدارة تحديد العدد الأمثل الذي يجب أن يُشرف عليه رئيس معين، وباختصار يمكن نوضح ذلك على النحو الآتي[٢٥]:

- المدرسة الكلاسيكية: اتجهت المدرسة الكلاسيكية نحو تخفيض نطاق الإشراف، حتى يتمكن يستطيع المدير القيام بإشراف فعال على مرؤوسيه ومتابع أعمالهم، ويراقبهم بصرامة من أجل زيادة الإنتاج وتحسين الكفاءة الإنتاجية، لذلك ترى المدرسة الكلاسيكية أن نطاق الإشراف يجب أن يكون في حدود أربعة مرؤوسين، **(مع الأخذ بالحسبان مستوى التكنولوجيا المنخفض في ذلك العصر لذلك يعتمد الإنتاج بصفة أساسية على اليد العاملة –** ***توضيح من المؤلف*****)**.
- **المدرسة السلوكية:**

اهتمت المدرسة السلوكية بالعلاقات الإنسانية، واحترام الفرد ومنحه المزيد من الاستقلالية، لذلك أكدت توسيع نطاق الإشراف وإتاحة الفرصة للفرد أن يشعر بالاستقلالية في عمله، لأن العمل بحرية يؤدي إلى توليد الدافعية ومن ثم تزداد إنتاجيته، لذلك نادت بتوسيع نطاق الإشراف.

- **النظرية الموقفية:**

توصلت الإدارة الموقفية إلى أن نطاق الإشراف المحدود قد يكون مناسباً لطبيعة عمل معين وأن نطاق الإشراف العام أي الواسع لا يناسبه. أي أن تحديد نطاق الإشراف يتوقف على الموقف وعلى توافر مجموعة من الاعتبارات خاصة بالمشرف، وطبيعة العمل الذي يؤديه المرؤوس، ونمط شخصية وقدرات المرؤوس.

قد يتوافر لدى الرئيس أو المشرف قدرات ذهنية ومعرفية وبدنية تمكنه من استيعاب المشكلات والعلاقات العديدة التي تتولد من وجود عدد كبير من المرؤوسين أي نطاق إشراف واسع.

وبالنسبة لطبيعة عمل المرؤوسين، إذا كان العمل روتينياً وبسيطاً ومتكرراً ومتوقعاً فإن المدير يمكنه أن يُشرف على عدد كبير من المرؤوسين، وبالعكس إذا كان العمل متغيراً، ومتجدداً، ومعقداً، وغير متوقع فإن المدير لكي يحقق الإشراف الفعّال يجب أن يُشرف على عدد محدود من المرؤوسين، أي يجب أن يكون نطاق الإشراف محدوداً (ضيقاً).

أما عن نمط شخصية المرؤوس، فقد يتمتع المرؤوس الذي يرغب دائماً بالشخصية التابعة في الحصول على توجيهات محددة وقاطعة من الرئيس المباشر في هذه الحالة يجب أن يكون نطاق الإشراف محدوداً. وعلى العكس إذا كان المرؤوس يتمتع بالشخصية الاستقلالية فإنه يرغب بالعمل بشكل مستقل وأن تُتاح له الفرصة للعمل بعيداً عن الإشراف الدقيق التفصيلي، فهنا تجد أن نطاق الإشراف يجب أن يكون واسعاً.

ويتوقف نطاق الإشراف على العوامل الآتية:

أ- طبيعة العمل الذي يؤديه المرؤوس.
ب- نمط شخصية المرؤوس.
ت- القدرات القيادية الذهنية والمعرفية للرئيس. أنظر الشكل (١٣-٦)



الشكل (١٣-٦) مدى نطاق الإشراف

ومن ثم فإن نطاق الاشراف قد يختلف ليس فقط من منظمة إلى أخرى بل إنه قد يختلف من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر، فمثلاً نطاق الإشراف لرئيس المنظمة قد يختلف عن نطاق الإشراف الخاص بالمدير العام، وأيضاً قد يختلف نطاق الإشراف من مدير إلى مدير آخر في المستوى الإداري نفسه.

١- مستوى الكفاءة الخاصة والمدير والمرؤوسين:

كلما زادت كفاءة المدير أو كفاءة المرؤوسين زاد نطاق الإشراف، لأنه عندما تزداد كفاءة المدير فإن قدرته على الإشراف على عدد كبير من المرؤوسين سوف تزداد، وكذلك عندما تزداد كفاءة المرؤوسين فإنه يحتاج إلى توجيه وإشراف أقل ومن ثم تزداد قدرة المدير على الإشراف على عدد اكبر من المرؤوسين ومن ثم يزداد نطاق الإشراف.

٢- كلما قل حجم المسؤوليات الإدارية المخصصة للمدير زاد نطاق الإشراف:

حيث إن مقدار الإشراف المطلوب منه ونوعه سوف يقل ومن ثم يمكنه الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين.

٣- كلما زادت درجة التشابه والتماثل في الوظائف التي يُشرف عليها المدير أمكنه الإشراف على أكبر من المرؤوسين:

ومن ثم يزداد نطاق الإشراف مثلاً يمكن لرئيس قسم المبيعات الإشراف على ٤٠ من رجال البيع وذلك لتماثل الأعمال التي يؤديها هؤلاء البائعون وتطابقها ولكن لا يمكن لرئيس قسم الصيانة العاجلة الإشراف الفعّال على ٤٠ عامل صيانة في الوقت نفسه وذلك لتباين الأعمال والمهام التي يؤديها كل منهم.

٤- كلما كان العمل روتينياً متكرراً ويمكن التنبؤ به بسهولة فإن حجم الإشراف والتوجيه المطلوب من المدير كان أقل بكثير.

بينما إذا كان العمل متغيراً ومتجدداً ولا يمكن التنبؤ به بسهولة فهنا يجب أن يكون نطاق الإشراف محدوداً.

٥- **كلما كان العمل يتم في مكان واحد فإن نطاق الإشراف يمكن أن يكون واسعاً**، أما إذا كان العمل يتم في أماكن متفرقة، ومتباعدة فإن المدير لا يستطيع أن يُشرف على عدد كبير من الأفراد، حيث لن يكون لديه الوقت الكافي للتنقل للإشراف الفعّال ومن هنا يجب أن يكون نطاق الإشراف محدوداً.

رابعاً – توسيع الوظيفة: Job Enlargement

يعد توسيع الوظيفة أسلوباً لتصميم وظيفة معينة عن طريق زيادة في عدد المهام المرتبطة بوظيفة بها. وبعبارة أخرى، فإنه يعني زيادة نطاق واجبات العامل ومسؤولياته. وزيادة نطاق الواجبات هي زيادة كمية في طبيعتها وليست نوعية وفي المستوى نفسه.

توسيع الوظائف هو طريقة إعادة هيكلة أفقية تهدف إلى زيادة مرونة القوى العاملة وفي الوقت نفسه الحد من الرتابة التي قد تتغلغل في الأداء مع مرور الزمن. ويُعرف توسيع الوظيفة أيضاً باسم التحميل الأفقي للمسؤوليات التي تزداد أفقياً وليس عمودياً.

يعتقد الكثيرون أن التوسيع الأفقي بطبيعته لا يحتاج إلى تدريب كبير، وإنما يتطلب تدريباً مناسباً، وذلك لأن العامل لديه عملياً معرفة بما يفعله، أو يقوم بالعمل لوقت محدود.

١ – فوائد توسيع الوظائف: Benefits of Job Enlargement

يوفر توسيع العمل الفوائد الآتية:

أ – انخفاض الرتابة:

إن توسيع الوظيفة إذا تم تخطيطه بعناية يمكن أن يساعد على الحد من الملل والشعور برتابة العمل مع مرور الوقت لدى العاملين ويجعلهم أكثر رضا ويزيد شعوره بالانتماء للمنظمة.

ب - زيادة مرونة العمل:

إن زيادة عدد المهام التي يؤديها الفرد تعني قيامه بأداء مهام مشابهة لمهامه الحالية ولكن لأغراض أو استخدامات مختلفة. مثال رجل بيع مهمته هي البحث عن عملاء جدد، يتم توسيع العمل الذي يؤديه ليشمل بيع السلع وتحصيل الديون.

ج - لا يحتاج إلى التدريب:

إن عدم الحاجة إلى التدريب على مهارات جديدة للفرد لأنه يؤدي المهمة بالفعل من وقت سابق، لذلك لا توجد حاجة كبيرة لنقل مهارات جديدة. إلا أنه قد يحتاج إلى مهارة في إدارة الوقت ومهارة التعامل الشخصي. ومن ثم تصبح الوظيفة محفزة أكثر لمن يؤديها.

٢ - الفرق بين إثراء الوظيفة وتوسيع نطاق العمل: Job Enrichment vs Job Enlargement

١ - الفرق بين إثراء الوظائف وتوسيع نطاق الوظائف يكمن أساساً من حيث الكمية والنوعية. وفي حين أن توسيع نطاق العمل يعني زيادة نطاق العمل كمياً عن طريق إضافة المزيد من المهام، فإن إثراء الوظائف يعني تحسين نوعية العمل بحيث يكون الموظفون أكثر رضاً ووفاءً.

٢. من خلال إثراء الوظيفة يجد الموظف الرضا في وظيفته، ومن خلال توسيع وظيفة الموظف يشعر بأنه أكثر مسؤولية وجدارة بالاهتمام في المنظمة.

٣ - يتناول إثراء الوظائف مهام التخطيط والتنظيم، أما التوسيع فينطوي على تنفيذها. ويكمل كل منهما الآخر، في أن الإثراء الوظيفي يمكّن ويُنفذ التوسيع.

٤ - يعتمد إثراء الوظائف على توسيع نطاق العمل من أجل النجاح والعكس غير صحيح.

٥ - يعني إثراء الوظائف توسعا رأسياً في الواجبات والمسؤوليات ومدى السيطرة، في حين أن التوسع في توسيع الوظائف أفقي بطبيعته.

قد تبين أن إثراء الوظائف له تأثير أكبر من حيث التحفيز بالمقارنة مع توسيع الوظائف. وبما أن الإثراء يعطي الموظفين رؤى أكبر في الأداء الإداري وصورة أفضل للعمل، فإنه ينظر إليه على أنه مؤشر على النمو والتنمية. وهذا لا ينطبق على حالة توسيع نطاق العمل الذي يُنظر إليه على أنه تكتيك لصاحب العمل لزيادة عبء العمل[٢٦].

ويمكن تلخيص الفروق بين توسيع نطاق العمل والإثراء الوظيفي في الجدول (١٣-١).

الجدول(١٣-١) الفروق بين توسيع نطاق العمل والإثراء الوظيفي

م	الإثراء الوظيفي	توسيع نطاق العمل
١	تحسين نوعية العمل	زيادة نطاق العمل كمياً
٢	الموظف أكثر رضا	الموظف أكثر مسؤولية وجدارة
٣	يتناول إثراء الوظائف مهام التخطيط والتنظيم	التوسيع ينطوي على تنفيذها
٤	يعتمد إثراء الوظائف على توسيع نطاق العمل	العكس ليس صحيحاً
٥	إثراء الوظائف توسعا رأسياً	توسيع العمل أفقياً

[٢٦] https://www.managementstudyguide.com/job-enlargement.htm

مثال عن تحديد نطاق الإشراف على أساس عبء العمل:

تتطلب عملية صيانة ٥٠ آلة في قسم الإنتاج خلال شهر إلى:

أ- فحص الآلات وتحديد المشكلات فيها ٥ ساعات للآلة الواحدة.

ب- عمليات اصلاح ١٠ ساعات لكل آلة.

ت- عمليات اختبار الآلة ٥ ساعات.

ث- عمليات مساعدة ٣ ساعة لكل آلة.

إذا كان متوسط عدد ساعات العمل في الشهر ٥٠ ساعة، ما عبء العمل لإنجاز الصيانة في وقتها المحدد؟

١ – حساب ساعات العمل المتوقعة خلال شهر الصيانة:

فحص الآلات :

٥٠ × ٥ ساعات = ٢٥٠ ساعة

عمليات الفحص:

٥٠ × ١٠ = ٥٠٠ ساعة

اختبار الآلات:

٥٠ × ٥ = ٢٥٠ ساعة

عمليات مساعدة:

٥٠ × ٣ = ١٥٠ ساعة

عدد العاملين المطلوب حسب التخصص:

فحص الآلات :

٢٥٠ / ٥٠ = ٥ خبراء

عمليات الفحص:

٥٠٠ / ٥٠ = ١٠ فنيين اصلاحيين

اختبار الآلات:

٢٥٠ /٥٠ = ٥ فنيين اختباريين

عمليات مساعدة:

١٥٠ × ٥٠ = ٣ عمال مساعدين

عدد المرؤوسين = ٥ + ١٠ + ٥ + ٣ = ٢٣ مرؤوس . وهو يمثل نطاق الإشراف للمدير المسؤول عن الصيانة وفق طريقة عبء العمل.

الفصل الرابع عشر
وظائف المنظمة
Organization Functions

أهداف الفصل:

1- التعريف بالمنظمة والغاية من وجودها وأبعادها ودورة حياتها.

2- التعريف بأهم وظائف المنظمة كوظيفة الإنتاج والتسويق وغيرها.

3- تمكين الطالب من التمييز بين وظائف المنظمة ووظائف الإدارة.

4- توفير القدرة على تكوين تصور شامل عن أدوار المستويات الإدارية.

لتحقيق هذه الأهداف يتناول الفصل ما يأتي:

١- مفهوم المنظمة.

٢- وظائف المنظمة.

الفصل الرابع عشر
وظائف المنظمة
Organization Functions

تمهيد: Introduction

للمنظمة في عصرنا الحالي أثر حيوي في توفير متطلبات المجتمع أفراداً ومجموعات من سلع وخدمات، ومن اجل أن تكون المنظمة ذات فعالية في تحقيق أهدافها يجب أن تُؤسس على أسس سليمة وفقاً لأغراضها وحجمها وعلاقاتها مع البيئة.

يتناول الفصل التعريف بالمنظمة، وأهم وظائفها.

أولاً – مفهوم المنظمة: Organization Concept

لجأ الإنسان إلى تكوين المنظمات بهدف تحقيق أهداف لا يستطيع بمفرده تحقيقها، ونظراً لتعدد حاجات الناس وتنوع رغباتهم وتزايد الطلب في العصر الحديث فقد أصبحت المنظمة الوحدة الاقتصادية الرئيسة في تلبية احتياجات الأفراد والمجتمعات، لأن المنظمة توحد جهود الأفراد من اختصاصات مختلفة ومستويات تأهيل متنوعة لتحقيق الغاية من وجود المنظمة.

١– تعريف المنظمة: Organization Definition

يوجد تنوع في وجهات نظر العلماء إلى المنظمة، فمنها يرى المنظمة على أنها بنية هيكلية تمارس نشاطات معينة يتم تصنيفها وتجميعها في هيكل تنظيمي وتمتلك سلطات وتتحمل مسؤوليات تمكنها من تحقيق الغاية من وجودها.

بينما في وقت أقرب ورؤية أحدث يوجد مفهوم للمنظمة يركز على أن المنظمة هي نظام يتكون من نظم فرعية ويتفاعل مع البيئة الخارجية للحصول على الموارد (المدخلات)، ومعالجة الموارد من خلال عمليات تشغيلية مناسبة للوصول إلى المخرجات التي تعيدها (أي المنظمة) إلى البيئة الخارجية على شكل سلع جاهزة للاستخدام.

ويمكن تعريف المنظمة على أساس اجتماعي وتكنولوجي ومعرفي وإداري وفق الآتي:
المنظمة كيان هادف يتكون من مجموعة من الأفراد الذين يوظفون مهاراتهم ومعارفهم في استخدام تقانات معينة ضمن إطار هيكل تنظيمي واضح وإدارة فعّالة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة مقابل قيمة تحصل عليها مادية أو معنوية.

٢- أهمية المنظمة: Organization Importance

تتجلى أهمية المنظمة في الجوانب الآتية:

- ✓ يعد وجود المنظمة ضرورة للفرد تعكس طبيعته الإنسانية التي تميل إلى بناء العلاقات الاجتماعية والتعاون مع الآخرين.
- ✓ يحقق الفرد عبر المنظمة التي ينتمي اليها أهدافه الاقتصادية المتمثلة بالدخل، وأهدافه الإنسانية، وأهدافه في الرقي المهني والمعرفي.
- ✓ تستخدم المنظمة موارد بشرية ومادية ومالية ومعلومات لتحقيق أهدافها في إنتاج السلع والخدمات.
- ✓ تسعى المنظمة لتحقيق إيرادات على شكل أرباح (لمنظمات الأعمال)، أو منافع غير ملموسة (المنظمات حكومية، والمنظمات غير الربحية).
- ✓ تتحمل مسؤولية اجتماعية واخلاقية تجاه المجتمع.

٣- أبعاد حجم المنظمة: Dimensions of organization Size

إن ابعاد حجم المنظمة يعكس مدى مقدار توافر كل بعد من الأبعاد، كلما كان البعد متوافراً بشكل أكبر كانت المنظمة أكبر. ويمكن استخدام بعد أو أكثر لتحديد حجم المنظمة وفيما يأتي تلك الأبعاد:

١- الطاقة الاستيعابية: تتناول حجم الإنتاج خلال مدة زمنية محددة للمنظمة فمثلا للمصنع طاقة إنتاجية معينة، أما المنظمات بالطاقة الاستيعابية على سبيل المثال عدد الأسرة في فندق، أو مستشفى.

٢- عدد العاملين في المنظمة: وهو من أكثر المقاييس استخداما لقياس حجم المنظمة لكن المشكلة بعض المنظمات عدد العاملين فيها متغير مثلاً منظمات الإنتاج الموسمي.

٣- حجم المدخلات أو المخرجات: مثل عدد الوحدات المنتجة باليوم، عدد المستفيدين من خدمات مركز صحي في اليوم.

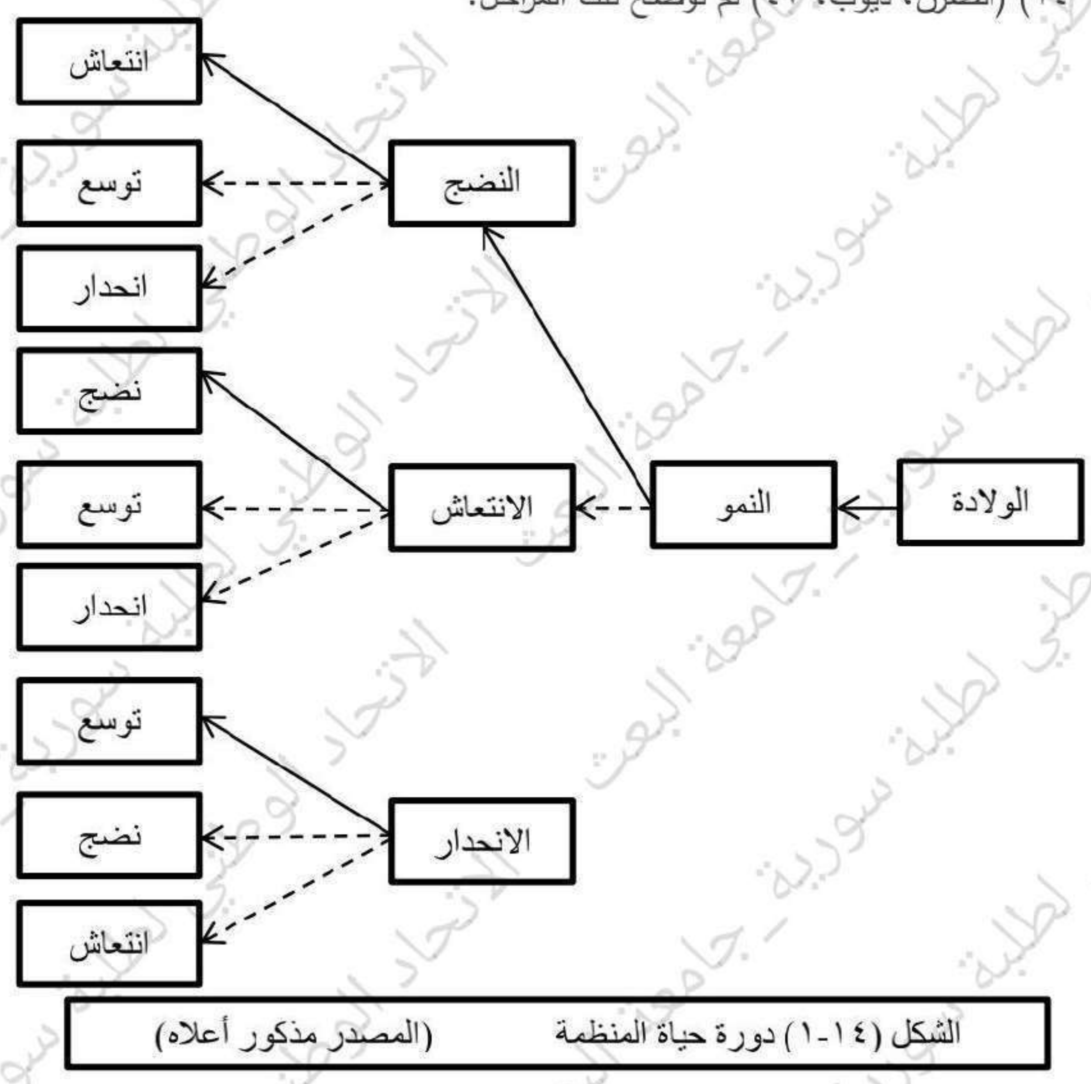
٤- الموارد المتاحة للمنظمة: وتضم بشكل خاص صافي الموجودات.

٥- الحصة السوقية للمنظمة: نسبة مبيعات الشركة بالمقارنة مع المنافسين.

٦- عدد فروع المنظمة: يتناول عدد الفروع التابعة للمنظمة سواء داخل البلد أو خارجها.

٤ - دورة حياة المنظمة: Organization Life Cycle

تمر أي منظمة بمراحل عدة من تأسيسها ونموها ونضجها وتدهورها، وتوجد نماذج عدة لدورة حياة المنظمة. سوف نستعرض نموذج Miller & Freisen كما هو موضح في الشكل (١-١٤) (الصرن، ديوب، ٤٧) ثم نوضح تلك المراحل:



الشكل (١٤-١) دورة حياة المنظمة (المصدر مذكور أعلاه)

أ - الولادة (Birth): تسعى المنظمات الصغيرة في هذه إلى تأسيس وجودها وترسيخه من خلال الإبداع الإنتاجي

ب – النمو (Growth): تبدأ المنظمات بالنمو وتكبر بسرعة وتقسم إلى وحدات / أقسم، وتصبح هياكلها أكثر رسمية.

ج – النضج (Maturity): تصبح المنظمات في هذه المرحلة أكثر كفاءة ومستقرة وتستخدم هياكل أكثر بيروقراطية، ولكنها أقل إبداعية.

د – الانحدار (Decline): تتأرجح المنظمة ضمن أسواق منكمشة، ومنتجاتها متقادمة.

هـ – إعادة الانتعاش (Revival): تشهد المنظمة في هذه المرحلة منجزات إبداعية ضمن هيكل تنظيمي يعتمد على التقسيم على السوق والعمل على تلبية طلب المستهلكين وفقاً لحاجاتهم ورغباتهم.

ثانياً – وظائف المنظمة: Functions of Organization

يتم إنشاء المنظمات من أجل تحقيق أهداف معينة سواء كانت إنتاج سلع أو تقديم خدمات لتلبية حاجات المستهلكين. إن إنجاز ما تصبو إليه المنظمة يتطلب تنفيذ عدد من المهام والنشاطات، عند تجميع النشاطات المتماثلة أو المتكاملة مثل ورشات التصنيع، عمليات المتعلقة بالإمداد، والتسويق، والتمويل وغيرها تُدعى وظائف المنظمة. سوف نستعرض أهم هذه الوظائف وفق الآتي:

١ – وظيفة الإنتاج: Function of Production

تتناول وظيفة الإنتاج تحويل المواد والخامات وأجزاء مصنعة ونصف مصنعة إلى منتجات ذات قيمة باستخدام موارد بشرية ومادية ومعلومات ومالية، أي إن وظيفة الإنتاج تعطي المنفعة الشكلية للسلع (ملابس، سيارة، ...)، وتتضمن الأداء الذي يؤدي إلى منفعة للمستهلك دون امتلاك شيء مادي ملموس وهي منفعة الخدمة (مثلاً خدمة المشفى، أو التعليم...)، ومن ثم يشمل الإنتاج السلع المادية والخدمات.

أ- مهمات وظيفة الإنتاج:

إن العملية الإنتاجية تتكون من ثلاثة أجزاء رئيسة هي المدخلات والعمليات والمخرجات، وهو ما يُطلق عليه النظام الإنتاجي، ويترتب على المنظمة من أجل تنفيذ العمليات المتعلقة بالنظام الإنتاجي القيام بعدد من المهام من أهمها:

– توظيف عوامل الإنتاج (موارد المنظمة والمواد الأخرى) بكفاءة.

-تخطيط الإنتاج وجدولة العمليات التشغيلية.

-إنتاج السلع وفق حاجات الزبائن ورغباتهم بالتنسيق مع وظيفة التسويق والتطوير والتصميم.

-توفير إمداد مستمر بمستلزمات الإنتاج من حيث نظم التخزين بمواقع الإنتاج والمناولة، لكي لا تتوقف العمليات الإنتاجية.

-الرقابة على العمليات الإنتاجية من ناحية الجودة والكمية والتكاليف.

- تطوير المنتجات وتصميمها بشكل يتلاءم مع رغبات الزبائن و متطلبات العمليات الصناعية و طبيعة المواد و العمليات الإنتاجية.

ب- أساليب الإنتاج:

يوجد نوعان من أساليب الإنتاج : الإنتاج المستمر و الإنتاج المتقطع.

✓ **الإنتاج المستمر:**

يعتمد نظام الإنتاج المستمر على تنميط مدخلاته وعملياته الإنتاجية والوصول إلى مخرجات نمطية أي متماثلة مثل إنتاج المعلبات، غزول القطن، وغيرها، إذ يستخدم المواد الأولية نفسها والآلات نفسها والمخرجات تكون واحدة.

يستخدم نظام الإنتاج المستمر خطوط إنتاج تضمن تتابع العملية الإنتاجية للوصول إلى المخرجات نفسها ومن ثم التوقف في أي مرحلة يعيق تحقيق الأهداف في وقتها.

كما أن أي تغيير في المدخلات أو في العمليات يؤدي إلى خلل في نظام الإنتاج المستمر، على سبيل المثال في صناعة الأدوية (نوع الدواء، مواصفاته الدقيقة، تعتمد على دقة مواصفات المدخلات وضبط عملية التشغيل والرقابة الصارمة لتكون دفعة المخرجات متماثلة تماماً).

✓ **الإنتاج غير المستمر (حسب الطلب):**

يعد الإنتاج غير المستمر نظاماً إنتاجياً مهماً لأنه يستجيب لمتطلبات العملاء التي تتنوع من عميل لآخر، وهذا النظام الإنتاجي غالباً تكون مدخلاته نمطية ولكن

مخرجاته غير نمطية، وإنما تعتمد على المواصفات التي يحددها العميل للسلعة أو الخدمة التي يرغبها.

مثال من الخدمات: تستخدم معظم صالونات الحلاقة المدخلات نفسها، ولكن المخرجات تكون غير نمطية لأن قصة الشعر والتسريحة تتم حسب طلب الزبون.

وكذلك بالنسبة لصناعة بعض الآلات والمعدات الصناعية قد تخضع لنظام الإنتاج غير المستمر لأن لكل زبون له متطلبات معينة.

٢ – وظيفة التسويق: Marketing Function

تتناول وظيفة التسويق في المنظمة تحديد السياسات التسويقية للمنتجات والسعر والتوزيع الاتصالات التسويقية من أجل ضمان أفضل إشباع للمستهلكين وتحقيق رضاهم بطريقة أفضل مما يفعله المنافسون لتحقيق التفوّق التنفسي في الأسواق.

التسويق هو العملية التي تقدم الشركات بواسطتها إلى لعملاء قيمة وتبني علاقات قوية معهم من أجل أن تحصل بدورها على قيمة من العملاء.(Kotler & Armstrong,5)

يمكن القول إن التسويق:

- هو وظيفة إدارية تتم من خلال وجود هيكل إداري للتسويق ضمن المنظمة.
- هو مجموعة من العمليات المتكاملة، تبدأ من خلق القيمة في المنظمة حتى وصولها إلى العملاء.
- يركز على بناء العلاقات مع العملاء وتقديم قيمة حقيقية إليهم.
- يهتم بالمنظمة و بالعملاء والموظفين والموردين والمساهمين.

. وتتضمن وظيفة التسويق:

أ – بحوث التسويق:

تلجأ المنظمات المختلفة إلى بحوث التسويق Marketing Research من أجل توفير معلومات كافية ودقيقة عن العملاء والمنافسين وبيئة الشركة، ومع تقدم تكنولوجيا المعلومات في وقتنا المعاصر، تستطيع الشركة جمع كميات هائلة من المعلومات. وتسعى الشركات

بوساطة بحوث التسويق إلى فهم المشترين، لذلك شاع استخدام مجموعات التركيز، والاستبيانات، لجمع المعلومات والبيانات التي تساعد على فهم المستهلكين ومتابعة التغيرات في حاجاتهم واتجاهاتهم وسلوكهم الشرائي.

وتتناول بحوث التسويق:

- تحديد المعلومات التسويقية المطلوبة لحل مشكلة معينة.
- تصميم وسائل جمع المعلومات.
- إدارة عملية جمع البيانات وتنفيذها.
- تحليل النتائج
- إعداد تقرير بنتائج البحث وتطبيقاته.

ب – مجالات بحوث التسويق: Field of Marketing Research

تشمل بحوث التسويق موضوعات تسويقية مختلفة منها:

- بحوث السوق: تحديد حجم الأسواق وتوزعها الجغرافي (محلية أو أجنبية).
- بحوث المستهلك وقطاعات السوق من أجل تحديد حاجات الأسواق وشدة الحاجة ووصفها، ومن يحتاج فعلاً إلى منتجات الشركة.
- المنتجات والعلامات التجارية: والغاية منها هي إنتاج منتجات يحتاجها السوق فعلاً، وترضي حاجات العملاء، من حيث المواصفات والجاذبية ومقابلة أذواق المستهلكين المختلفة.
- الإعلان: تتناول بحوث الإعلان قدرته على إحداث الأثر المطلوب، والوصول إلى الجمهور المستهدف بوساطة تحديد مدى قدرة الإعلان على جذب الانتباه، وإمكانية تذكره وكيف يصل إلى الجمهور.
- رضا العملاء: تسعى هذه البحوث إلى قياس درجة رضا العميل الذي يعد عاملاً مهماً، من أجل الاحتفاظ بالعملاء، وهو يرتبط إلى حد كبير بتوقعاتهم عما سيحصلون عليه من السلعة أو الخدمة، ومن هنا فغالباً ما ترتبط بحوث رضا العملاء بتوقعاتهم.

- المنافسة: للتعرف إلى طبيعة المنافسة حسب السعر، الترويج، التوزيع، الخدمات، الحصة السوقية وغيرها.

ب – دراسة سلوك المستهلك: Consumer Behavior Study

يعد سلوك المستهلك مهماً لأن فهم سلوك المستهلك من الحاجة لمعرفة طريقة الأفراد في الاستجابة للجهود التسويقية التي تبذلها الشركة.

ويفسر سلوك المستهلك استجابة المستهلك للمحفزات المختلفة التي يتعرض لها المستهلك.

ويتناول سلوك المستهلك أهم العوامل المؤثرة في سلوك المستهلك، والتي تُقسم إلى العوامل: الثقافية، والاجتماعية، و الشخصية، والنفسية. بالإضافة إلى التعرف على مراحل اتخاذ قرار الشراء وهي:

١–إدراك الحاجة: Need Recognition

٢–البحث عن المعلومات: Information Search

٣–تقويم البدائل Evaluation Of Alternatives

٤ –قرار الشراء Purchase Decision

٥–سلوك ما بعد الشراء Postpurchase Behavior

ج –تجزئة السوق: Market Segmentation

تجزئة السوق هي تقسيم السوق إلى مجموعات من المستهلكين المحتملين والذين يتصرفون بالأسلوب نفسه، ولديهم حاجات أو خصائص متشابهة.

د – استراتيجيات الأسواق المستهدفة: Target Market Strategies

1– استراتيجية التسويق غير المتنوع:

تتبنى المنظمة استراتيجية التسويق غير المتنوع إذا كانت حاجات جميع العملاء متشابهة، وتستطيع الشركة تلبية حاجاتهم بمنتج واحد.

2– استراتيجية التسويق المتنوع:

إن استراتيجية التسويق المتنوع تناسب المنظمات التي تستهدف أجزاء عدة من السوق، وتوجد اختلافات واضحة فيما بينها، ويتطلب إشباع حاجة كل جزء مزيجاً تسويقياً مختلفاً.

3– استراتيجية التسويق المركز:

تناسب استراتيجية التسويق المركز المنظمات ذات الموارد المحدودة، لذلك تركز على خدمة جزء واحد من السوق.

هـ-المزيج التسويقي: المزيج التسويقي: Marketing Mix

يتكون المزيج التسويقي من العناصر الآتية: المنتج، السعر ، التوزيع، الترويج، كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي يحتوي على عدد من المتغيرات انظر الجدول (١٤-١).

جدول (١٤-١) عناصر المزيج التسويقي				
المنتج		التسعير	الترويج	التوزيع
تنويع السلع	الكمية	سعر القائمة	تنشيط المبيعات	قنوات التوزيع
الجودة	الخدمات	المسموحات	الإعلان	التخزين
التصميم	الضمان	فترة الدفع	البيع الشخصي	النقل
الخصائص	الإيرادات	الائتمان	العلاقات العامة	
العلامة			والنشر	
			التسويق المباشر	

ويتسع المزيج التسويقي بالنسبة للخدمات ليشمل ثلاثة عناصر أخرى بالإضافة إلى المنتج، والسعر ، والتوزيع، والترويج، و هي:

أ- الأفراد: People

ويتضمن هذا العنصر الأفراد الذين يقدمون الخدمة، وكذلك المستفيدين من الخدمة والعلاقات التفاعلية التي تنشأ بين مقدم الخدمة والمستفيد.

ب- الدليل المادي: Physical Evidence

يتكون الدليل المادي من كافة الموجودات في المنظمة الخدمية التي تُستخدم في تقديم الخدمة وتساعد على تشكيل مدركات المستفيد من الخدمة وتقييمه لها، على سبيل المثال: الحواسيب، الأثاث، الديكورن، الهواتف، الضوضاء، الألوان، والرموز وغيرها.

ج- العمليات: Process

تمثل العمليات كافة الأعمال المطلوبة لتقديم الخدمة والسياسات والإجراءات التي يعتمدها مقدم الخدمة في تقديمها، وكذلك التفاعلات بين مقدم الخدمة والمستفيد، بما فيها درجة مشاركة الأخير (المستفيد) في عملية تقديم الخدمة، مثل تعبئة استمارة بيانات شخصية للمريض أو نزيل الفندق.

٣ - وظيفة الإمداد: Logistic Function

تشمل وظيفة الإمداد وظيفتي الشراء والتخزين:

أ - وظيفة الشراء:

تعد وظيفة الشراء ذات أهمية كبيرة في كل المنظمات، لأنها تعمل على توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات، بالإضافة إلى المواد الأولية، والأجزاء المصنعة، ونصف المصنعة والمواد التشغيلية المساعدة الأخرى.
تتجلى اهمية وظيفة الشراء في المنظمة من خلال دورها في انتظام عملية الإنتاج، من ناحية وتخفيض التكاليف من ناحية أخرى لأن تكاليف الشراء تفوق ٦٠% من إجمالي التكاليف. لذلك تعد وظيف الشراء مركز تكلفة، ومركز ربح لأن قدرة المنظمة على تخفيض تكاليف الشراء يّسهم في زيادة الربح.
تتكون عملية الشراء من ثلاث مراحل أساسية:
تشمل المرحلة الأولى التخطيط للشراء، وتشمل المرحلة الثانية متابعة عملية الشراء وتدقيقها، وتتضمن المرحلة الثالثة الاستلام والفحص وإعداد التقارير المتعلقة بإتمام عملية الشراء من أجل تسديد قيمة المشتريات للمورد عبر الإدارة المالية، وإدخال المواد المطابقة للمواصفات إلى المستودعات.

من أهم مهمات إدارة الشراء: الشراء بالكمية المناسبة، البحث عن الأسعار المناسبة، والجودة المناسبة، واختيار المورد المناسب (أو أكثر من مورد) ، وتوقيت التوريد المناسب، وفحص المواد واستلامها.

ب - وظيفة التخزين:

تهدف وظيفة التخزين إلى ضمان توافر المواد المختلفة لإمداد عمليات التشغيل من جانب، وضمان إمداد الأسواق بالسلع دون توقف من جانب آخر حتى لا تتأثر حصتها السوقية. بالإضافة إلى حماية المواد وحفظها من التلف والفساد والسرقة.

عند إدارة المخزون يجب الأخذ بالحسبان مستويات المخزون التي تضمن استمرار تدفق المواد وبأقل تكلفة ممكنة من خلال تحديد:

- الحد الأدنى للمخزون (مخزون الطوارئ) الذي يجب أن لا يقل عنه المخزون في الظروف العادية.
- الحد الأعلى للمخزون الذي يجب أن لا يتجاوزه وإلا تعرضت المنظمة لخسائر محتملة عالية.
- مستوى إعادة الطلب، الذي يحدد توقيت إعداد طلبية شراء جديدة.

٤ – وظيفة الموارد البشرية: Human Resource Function

تتناول وظيفة الموارد البشرية تحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة من خلال تخطيط الموارد البشرية واستقطابها وتوظيف وتدريبها وتقويمها وتحفيزها والمحافظة عليها وتنميتها، والمحافظة على استقرارها ورضاها، وذلك من اجل تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها باستمرار.

ان أهمية إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على تأمين العدد الكافي من العاملين، ولكن تنعكس أهميتها في الأدوار الآتية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية:

- العمل على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال توفير نظم تحفيز ملائمة وبيئة عمل تتسم بالعلاقات الإنسانية وتشجع على الإبداع والابتكار.
- توفير الشروط الملائمة لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.
- تنمية الموارد البشرية في المنظمة عبر التدريب وتحسين المهارات.
- تحقيق استقرار اليد العاملة وخفيض معدل دوران العمل عبر نشر العدالة والتحفيز المناسب وتنمية شعور الانتماء إلى المنظمة.

من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية:

- تخطيط الموارد البشريّة.
- تحليل العمل.
- تصميم العمل.

- استقطاب الموارد البشريّة واختيارها وتعيينها.
- تدريب الموارد البشرية.
- تحفيز الموارد البشرية.
- تقويم أداء الموارد البشرية.

٥ – وظيفة المالية: Finance Function

تتناول وظيفة المالية عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية المالية الخاصة بتحديد مصادر الأموال المتاحة للمشروع لاستخدامها في أوجه الاستثمار المناسبة بهدف تعظيم الثروة وزيادة قيمة المشروع.

وتتعلق أهداف وظيفة المالية بأهداف المستفيدين من المنظمة، وهؤلاء يتكونون من أصحاب المشروع، والإدارة، والعاملين، والمجتمع، والحكومة، ومن هذه الأهداف:

١- تعظيم ثروة أصحاب المشروع.
٢- الموازنة بين السيولة والربحية.
٣- تحقيق مصالح الإدارة.
٤- تحقيق مصالح العاملين.
٥- تحقيق مصالح الحكومة من خلال الضرائب والرسوم وغيرها.

أ- اختصاصات الإدارة المالية :

تتعدد اختصاصات الإدارة المالية حسب طبيعة نشاط المنظمة، وحجمها ، والأسواق والمنافسة، وأهم اختصاصات الإدارة المالية:

- الاستثمار:

يعد الاستثمار والبحث عن مصادر التمويل ومجالات الاستثمار من أهم اختصاص الإدارة المالية، لذلك تقوم الإدارة المالية في المنظمة بدراسة الأسواق المالية وتحليلها، ودراسة حركة تداول الأسهم، وإمكانية الاقتراض وتكاليفه، والقدرة على التمويل الذاتي. إن هذه المعلومات تحتاجها المنظمة في حال الرغبة بالتوسع، وزيادة الربحية، و رفع معدل العائد على الأموال المستثمرة، وتعظيم ثروة المساهمين.

- إدارة رأس المال العامل:

يتكون رأس المال العامل من الأصول المتداولة، وهي الأصول التي يتم تحويلها إلى نقد خلال سنة واحدة، حيث تتضمن الأصول المتداولة النقد وما يعادله والحسابات المستحقة القبض، والمخزون والأوراق المالية القابلة للتداول، والمصاريف المدفوعة مقدماً، والأصول السائلة الأخرى التي يمكن تحويلها بسهولة إلى نقد، ويعد إدارة رأس المال العامل من أهم اختصاصات الإدارة المالية، لأن القرارات المتعلقة برأس المال العامل تكون عاجلة، وترتبط بالنشاط القصير الأجل للمنظمة.

- الائتمان والتحصيل:

تتوسع المنظمة في فترة الرواج حيث يزداد حجم المبيعات بالاستثمار بالذمم مما يزيد من حجم الائتمان، وبالعكس في فترة الكساد تقلص الائتمان إلى أدنى الحدود. كل منظمة تضع سياسة خاصة بها تتعلق بمنح الائتمان، وتحصيل الذمم.

- التقارير المالية:

تقوم الإدارة المالية بإعداد التقارير المالية بشكل دوري : كل شهر ، وكل ربع سنة، وكل سنة. والهدف من إعداد التقارير وابلاغ إدارة المنظمة بها هي التعرف إلى الحالة المالية للمنظمة وسياساتها المالية، والأرباح والخسائر ، وإدارة الاستثمار .

٦ - وظيفة البحوث والتطوير:

تعد وظيفة البحوث والتطوير في المنظمات المعاصرة من الوظائف المهمة جداً، من أجل الوصول إلى التطوير المستمر في منتجات المنظمة وأساليب الإنتاج والتسويق، ومواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق، وتحقيق رضا المستهلكين في منتجات متطورة.

ومن الأمور المهمة في البحوث والتطوير هي تمكين المنظمة من التعامل مع ظروف عدم التأكد التي تحيط دائماً بنشاطاتها. تركّز وظيفة البحوث والتطوير جهودها على ثلاثة محاور أساسية هي:

- ✓ البحوث الأساسية: تهدف إلى المعرفة أو الفَهْم التام لوضع البحث، دون البحث عن تطبيقات محددة. وفي مجال الصناعة تستهدف تحقيق تقدم للمعرفة العلمية دون أن تكون وراء ذلك أهداف تجارية آنية.
- ✓ البحوث التطبيقية: تهدف إلى اكتساب معرفة أو فَهْم يساعد على تحديد الوسائل التي يمكن تلبية حاجة من خلالها، وتوجه في مجال الصناعة إلى اكتشاف معرفة علمية تكون لها أهداف تجارية محددة مرتبطة بمنتج أو خدمة معينة.
- ✓ بحوث تطوير المنتجات: التطوير هو الاستخدام المنظَّم للمعرفة التي يتم التوصل إليها من خلال البحوث الموجَّهة لإنتاج مواد أو ابتكارات أو نظم أو طرق، وتشتمل على تصميم وتطوير نموذج أولي.

وعلى المدير الناجح أن يقيم نوعاً من التوازن بين هذه الأنشطة؛ فلا يركز على أحدها متجاهلاً بقيتها.

<u>مجالات البحوث والتطوير في المنظمة:</u>

- الإبداع الفني:

يتعلق الابداع الفني بابتكار منتجات جديدة (سلع أو خدمات)، وتطوير المنتجات القديمة، وتغيير أساليب المنظمة و أدواتها، وتكنولوجيا الإنتاج، ونشاط المنظمة الأساسية التي ينتج عنها سلع وخدمات.

- **الإبداع الإداري:**

يرتبط بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعمالية الإدارية في المنظمة وبالقواعد والإجراءات وإعادة تصميم العمل واستراتيجياته، ونظم الرقابة، وتحسين العلاقات والتفاعل بين الأفراد لتحقيق الأهداف. والجدول(١٤-٢) يوضح دور الإبداع والابتكار لتحقيق الميزة التنافسية (ناصر، المصطفى، ٣٧٣):

الجدول(١٤-٢)المصادر النهائية لتحقيق الميزة التنافسية عبر عمليات البحث والتطوير

مصادر الميزة التنافسية	الشرح
التكاليف	انخفاض التكاليف يؤدي إلى تمكين المنظمة من البيع بسعر أقل من متوسط السعر السائد في السوق والتفوق على المنافسين.
النوعية	تتمثل النوعية في المواصفات والأداء الجيد للمنتج والوظيفة التي يؤديها.
الاعتمادية	تتمثل في اتاحة المنتج للمشتري عند الطلب، وان لا يفشل المنتج في أداء وظيفته عند استخدامه في أية ظروف.
المرونة	المرونة تعني التكيّف مع تقلبات الطلب والقدرة على الاستجابة لهذه التغيرات.
الابداع والابتكار	تقديم منتجات جديدة.

٧ – العلاقات العامة: **Public Relations**

تعد العلاقات العامة من الوظائف المهمة في المنظمة. وهي أحد عناصر مزيج الاتصالات التسويقية– ولكن قد تكون إدارة مستقلة حسب درجة اهميتها بالنسبة للمنظمة. وتُسهم وظيفة العلاقات العامة في إنشاء علاقات طيبة مع جمهور المنظمة وتعزز التفاهم والثقة المتبادلة معه.

وتهدف العلاقات العامة إلى معرفة اتجاهات الرأي العام نحو المنظمة، وقياس مدى رضا الجمهور –وبخاصة العملاء– على المنظمة ومنتجاتها. وتساعد العلاقات العامة في تعزيز التواصل مع العملاء وبناء علاقات طيبة مع الجماهير.

تجمع العلاقات العامة بين العلم والفن: يتناول الجانب العلمي إجراء البحوث العلمية للتعرف إلى آراء جماهير المنظمة، وأساليب الاستجابة لتلك الآراء أو تعديلها أو تغييرها، أو تحييدها، ويظهر الفن في العلاقات العامة من خلال فن التعامل واختيار الأساليب المناسبة للتواصل مع الجمهور وتحسين العلاقات معه.

أ – أهمية العلاقات العامة:

تعد العلاقات العامة وظيفة مهمة في أي منظمة وذلك للأسباب الآتية:

- حاجة المنظمات إلى تعزيز الحوار، والمشاركة في الرأي وسيلةً مؤثِّرة في رأي الموظفين، والعملاء حول طبيعة عمل المنظمة.
- تعدد حاجات المستهلكين وتطورها وارتفاع متطلباتهم من حيث الجودة والخدمة والسرعة في تلبية حاجاتهم، والتي تحتاج إلى وجود أفكار مبدعة وتطبيقات مبتكرة لتلبية تلك المتطلبات.
- تطوّر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمكن الشركات والعملاء من تبادل المعلومات والخبرات وسرعة تداولها على شبكة الإنترنت، ومواقع التواصل الاجتماعي، مما يسمح بتكوين راي عام حول المنظمة ومنتجاتها بسرعة.
- تزايد أثر مجموعات الضغط والمصالح مثل وسائل الإعلام وجمعيات حماية المستهلك، وحماية البيئة في تكوين رأي عام حول نشاط الشركات.
- إن إدارة العلاقات العامة لها أثر مهم في تحمل المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية نحو المجتمع (كما سنرى لاحقاً في فصل المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة).

ب – جمهور العلاقات العامة:

يتكون جمهور العلاقات العامة من مجموع الأفراد الذين لديهم اهتمام بالمنظمة مباشر مثل العاملين فيها والعملاء والشركاء والمساهمين، أو ذوي اهتمام غير مباشر مثل الصحافة، جمعية حماية البيئة. ومن ثم يُقسم جمهور المنظمة إلى نوعين رئيسين هما:

الأول: الجمهور الداخلي:

يتكون الجمهور الداخلي من العاملين في المنظمة بكافة المستويات الإدارية، وهم يعدون وسيلة اتصال بين ما يجري في المنظمة مع الجماهير الخارجية، ولذلك فإن العلاقات العامة الجيدة يجب أن تبدأ من الجمهور الداخلي لأنه ذو تأثير بالغ الأهمية على الجمهور الخارجي ويظهر هذا الأثر عبر أداء المنظمة وجودة منتجاتها وخدماتها وسمعتها بشكل أساسي.

الثاني الجمهور الخارجي:

يتضمن كل الأفراد أو المجموعات الموجودة خارج المنظمة ومنهم:

- العملاء.
- الموردون.
- الوسطاء.
- المساهمون.
- الممولون (مثل المصارف)
- المجتمع المحلي.
- وسائل الإعلام.
- جمعيات (اتحادات) حماية المستهلك، حماية البيئة.

الفصل الخامس عشر

المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة

Social Responsibility & Management Ethics

أهداف الفصل:

١- توضيح مفهوم المسؤولية الاجتماعية للتسويق نحو الشركاء والمجتمع.

٢- توضيح أخلاقيات الإدارة وأهميتها.

٣- تمكين الطالب من التمييز بين الجانب الأخلاقي للإدارة وجانبها القانوني.

٤- توضيح السلوك الأخلاقي للإدارة وأثر الثقافة الاجتماعية وثقافة الأعمال السائدة.

٥- التعريف بالنظريات التي تنبثق منها الفلسفة الأخلاقية الشخصية والسلوك الأخلاقي للإدارة.

لتحقيق هذه الأهداف يتناول الفصل ما يأتي:

1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

2- طبيعة أخلاقيات الإدارة وأهميتها.

3- الانتقادات الموجهة للمنظمة.

الفصل الخامس عشر

المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة

Social Responsibility & Management Ethics

تمهيد: Introduction

تبين مما تم عرضه في الفصول السابقة أن إدارة المنظمة تسعى إلى تقديم قيمة حقيقية للعملاء وإرضائهم، ولكن من جهة أخرى توجد انتقادات توجّه إلى بعض الشركات بسبب ممارسات إدارية تقوم بها لا تنسجم مع حاجات العملاء، إذ إنها (أي الشركات) لا تقدم قيمة حقيقية لهم وتمارس التضليل عليهم، ولا تهتم بمصالح المجتمع، وتضر بالشركات الأخرى.

يتناول هذا الفصل المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة بالتركيز على دور إدارة التسويق في هذا المجال بسبب علاقته المباشرة مع المستهلكين والمجتمع.

أولاً – مفهوم المسؤولية الاجتماعية: Concept Of Social Responsibility

إن المنظمة على الرغم من دورها تجاه ملاكها وإدارتها والعاملين فيها وعملائها، إلا أنها تتحمل مسؤولية تجاه المجتمع، ليس من خلال إشباع حاجات المستهلكين فقط، وإنما من خلال توفير رفاهية المجتمع أيضاً. ترى المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility أن المنظمة هي جزء من مجتمع أكبر ويجب أن تأخذ بالحسبان هذا المجتمع في أنشطتها(Kerin,et al.,106).

يعد من الصعب إيجاد اتفاق في مفهوم المسؤولية الاجتماعية ومجالاتها بسبب اختلاف القيم في الثقافات المختلفة للمجتمعات والشركات، على العموم نستطيع توضيح المسؤولية الاجتماعية من خلال ما يأتي:

١ – مفاهيم المسؤولية الاجتماعيةConcepts Of Social Responsibility :

توجد ثلاثة مفاهيم للمسؤولية الاجتماعية تبين مدى اتساعها وشمولها، وتتوزع إلى مسؤولية الربح، ومسؤولية الشركاء، ومسؤولية المجتمع.

أ – مسؤولية الربح Profit Responsibility :

يقتصر مفهوم المسؤولية الاجتماعية في هذا المستوى على تعظيم أرباح المنظمة، وتعد هذه المسؤولية واجباً سهلاً وبسيطاً و يلبي رغبة المالكين وشركاء المنظمة. إن ما يبرر السعي إلى تعظيم الأرباح- كما تراها إدارة المنظمة – هو أن هذه الأرباح العالية تذهب إلى تغطية التكاليف المرتفعة للبحوث وتطوير المنتجات، ومن ثم إعادة استثمارها في تطوير منتجات جديدة.

ب – المسؤولية نحو الشركاء Stakeholder Responsibility :

قاد النقد الموجّه نحو الربح بوصفه مسؤولية رئيسة للمنظمة إلى مفهوم أوسع للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة، التي أصبحت تشمل المسؤولية نحو شركاء المنظمة، ويركز مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة نحو الشركاء على التزام المنظمة تجاه أولئك الذين يؤثرون في إنجاز أهدافها، وتتضمن هذه الفئات المستهلكين والموظفين والموردين والموزعين.

قد يؤدي فشل المنظمة في الأخذ بالحسبان مفهوماً أوسع لجمهور الشركاء إلى عواقب سلبية، لأن الآثار السلبية سوف تطول الموظفين والموزعين بالإضافة إلى العملاء.

مثال: قامت شركة Source Perrier تطبيقاً للمسؤولية نحو الشركاء – باسترجاع ١٦٠ مليون عبوة مياه من ١٢٠ دولة، بعد أن اكتشفت وجود مادة كيمائية سامة في ١٣ عبوة، بلغت تكلفة استرجاع العبوات ٣٥ مليون دولار، وخسائر المبيعات أكثر من ٤٠ مليون دولار. مع أن هذا المستوى من المادة الكيميائية لم يكن ضاراً بالبشر، إلا إن رئيس Source Perrier كان يعتقد أنه فعل الأفضل لمصلحة عملاء الشركة والموزعين والموظفين، من خلال إزالة " أدنى ارتياب، لأنه ربما يكون شديد الوطأة على صورة نوعية المُنتَج ونقائه" وهذا ما تم فعله.(Kerin,et al., 107)

جـ – المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility :

لقد تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية بحيث أصبح يشمل التزامات أوسع للمنظمة تجاه المجتمع والبيئة الطبيعية، بالإضافة إلى التزاماتها السابقة – أي الربح والشركاء- أخذت المنظمات

اعتبارات البيئة الطبيعية والمجتمع في نشاطها نتيجة ضغط جماعات المصالح، وحماية البيئة مثل مجموعة السلام الأخضر، والمنظمات الدولية. تستجيب الشركات لهذه المتطلبات من خلال ما اصطلح على تسميته بالتسويق الأخضر. **التسويق الأخضر Green Marketing** : وهو مجموعة الجهود التسويقية نحو إنتاج وترويج والمطالبة بمنتجات حساسة للبيئة، يأخذ التسويق الأخضر أشكالاً عدة. انبثقت في شركة 3M فكرة تطوير المنتجات في كلٍ من بحوث المستهلك وبرنامج منع التلوث، استخلص هذا البرنامج اقتراحات من الموظفين حول كيفية تخفيض التلوث وتدوير المواد. يركز برنامج البيئة لشركة Xerox على أساليب جعل الأجهزة التي تقوم بإنتاجها قابلة للتدوير وإعادة التصنيع. يعد اليوم ٩٠% من منتجات Xerox قابلة لإعادة التصنيع، هذا الجهد منذ ١٩٩١ أبقى أكثر من ١,٤مليار باوند من الأجهزة، بدلاً من أن تلقى في مكبات النفايات في الولايات المتحدة الأمريكية.تعد شركة Boise Cascade رائدة في صناعة الأخشاب في أمريكا الشمالية، وأيضاً Lowe's & Home Depot وهي سلاسل متاجر تجزئة أوقفت بيع المنتجات الخشبية المخصصة للحدائق والمنازل المصنوعة من الغابات المهددة بالخطر. وقامت كلّ من FedEx & UPS بتحويل الشاحنات من محركات الديزل إلى استخدام تكنولوجيا أكثر كفاءة في استهلاك الوقود، مثل شاحنات كهربائية هجينة، تستطيع هذه الشاحنات تقليص تكاليف الوقود إلى النصف وتخفض إشعاعات الوقود بمقدار ٩٠%، هذه الاستجابات الطوعية لقضايا البيئة تم تنفيذها بإضافة تكلفة صغيرة إلى المستهلك أو من دون أية تكلفة، وعملياً أدت إلى توفير في تكاليف الشركات.

يعد ISO14000 بداية الجهود على النطاق العالمي لتأييد التسويق الأخضر، حيث أطلقته منظمة المقاييس الدولية International Standards Organization ، يتكون نظام ISO14000 من مقاييس عالمية النطاق، من أجل جودة البيئة وتطبيقات التسويق الأخضر، احتضنت هذه المقاييس ١١٨ دولة من بينها الولايات المتحدة الأمريكية، أعضاء الاتحاد الأوربي، وعدد كبير من دول حوض المحيط الهادي، تبنت أكثر من ٥٣٠٠٠ شركة نظام ISO14000 من أجل جودة البيئة والتسويق الأخضر،٢٣% من هذه الشركات هي شركات يابانية، والتي جعلت من اليابان الدولة الرائدة عالمياً في حماية البيئة.

إن جهود المسؤولية الاجتماعية الموجّهة إلى مصلحة الجمهور عموماً أصبحت أكثر انتشاراً. إن الممارسة الرسمية لهذا التوجّه تدعى التسويق السببي Cause Marketing الذي يظهر عند ربط الإسهامات الخيرية للشركة بصورة مباشرة بالعائدات الناتجة من ترويج منتج واحد من

منتجاتها، يعد هذا التعريف معياراً لتمييز التسويق السببي عن إجمالي الإسهامات الخيرية للشركة بصفة عامة.

مثال: تقوم شركة P&G بتجميع أرصدة من أجل دعم الأولمبياد الخاص عندما يشتري المستهلكون منتجات معينة للشركة، وتربط Master Card بين استخدام بطاقات الاعتماد الدولية وبين جمع أرصدة من أجل مكافحة السرطان، وأمراض القلب، وإساءة معاملة الأطفال،، وإساءة استعمال الأدوية، وهزال العضلات. تشجع كلٌ من Barns & Noble على محو الأمية، وترعى Coca Cola نوادي للشباب.

تركز شركة Avon Products Inc على قضايا مختلفة في دول مختلفة:

مكافحة سرطان الثدي: في الولايات المتحدة الأمريكية، وكندا، والفلبين، والمكسيك، وفنزويلا، وماليزيا، وإسبانيا.

رعاية النساء المسنات: اليابان

الدعم المالي والمعنوي للأمهات: ألمانيا

الايدز: تايلاند

إن برامج التسويق السببي تجمع المفاهيم الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية للتسويق، من خلال التوجّه نحو اهتمامات الجمهور، وحاجات العملاء، وتعزيز مبيعات الشركة وأرباحها.

٢ – المراجعة الاجتماعية: العمل الجيد بواسطة العمل الخيّر Social Audit: doing well by doing good:

يتطلب تحويل أفكار المسؤولية الاجتماعية إلى أفعال تخطيط دقيقة ومتابعة مستمرة لبرامج الشركة. يقوم عدد من الشركات بوضع خطط وتنفيذها، وتقويم جهود المسؤولية الاجتماعية، من خلال المراجعة الاجتماعية Social Audit ، والتي تقوّم بصورة منتظمة أهداف الشركة واستراتيجياتها وأداءها في مجال المسؤولية الاجتماعية. على العموم تكون برامج المسؤولية الاجتماعية وبرامج التسويق متكاملة.

مثال: تركز McDonald's على حاجات العائلات مع أطفالهم المصابين بمرض مزمن أو مرض عضال، حيث تحولهم إلى ٢١٢ منزلاً من منازل Ronald McDonald حول العالم. هذه المساعدات تم اختيار مواقعها بالقرب من مراكز العلاج، التي تمكن العائلات من البقاء معاً خلال فترة رعاية الأطفال. في هذه الحالة تسهم McDonald's في تحقيق رفاهية جزء من سوقها المستهدفة.

تتضمن المراجعة الاجتماعية خمس خطوات:

١. برامج المسؤولية الاجتماعية والأنشطة المنفذة وتحديد المتطلبات المستقبلية.
٢. التعرف إلى توقعات الشركة ومبادئ تبني المساعي نحو تحمل المسؤولية الاجتماعية.
٣. تحديد أسباب تبني المسؤولية الاجتماعية وبرامجها في رسالة المنظمة.
٤. تحديد أهداف المنظمة وأولويات البرامج والأنشطة التي ستبدأ بها.
٥. تحديد أنواع الموارد اللازمة وكمياتها لإنجاز أهداف المسؤولية الاجتماعية.

تقويم اهتمام الشركة بعملية المراجعة الاجتماعية سوف يزيد من قدرتها على تحقيق التنمية المستدامة Sustainable Development التي تتطلب قيادة الأعمال بأسلوب يحمي البيئة الطبيعية في إطار التقدم الاقتصادي. بدأت المسؤولية الاجتماعية عن البيئة الطبيعية بالتسويق الأخضر، والذي يمثل مبادرة واحدة، ويوجد هناك مبادرات جديدة أخرى ارتبطت باشتراط مواقع الإنتاج بعيداً عن الشواطئ وذلك من أجل التركيز على قضايا جودة الحياة.

تُظهر استطلاعات الرأي العام أن ٩٠% من مواطني الولايات المتحدة الأمريكية يهتمون بشروط العمل بالنسبة للمنتجات المصنعة في اسيا وأمريكا اللاتينية. إن شركات مثل Reebok, Nike, Liz Claiborne, Levi Strauss, & Mattel قد استجابت للقوانين المهمة التي أدت إلى التقليص من إساءة استخدام شروط العمل بعيداً عن الشواطئ.

على سبيل المثال Reebok تراقب عمليات إنتاج الملابس الرياضية والتجهيزات الرياضية، للتأكد من عدم استخدام الأطفال بوصفهم عمالة في صناعة منتجاتها.

تحصل الشركات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية على مكافآت مقابل جهودها المبذولة في هذا السياق، إذ تُظهر البحوث أن هذه الشركات:

- ✓ تستفيد من الكلمة المنطوقة المؤيدة لها بين المستهلكين.
- ✓ نموذجياً الشركات الأقل مسؤولية لا تعمل بصورة أفضل مالياً.

ثانياً– طبيعة أخلاقيات الإدارة وأهميتها: Nature and Significance of Management Ethics

تتناول أخلاقيات الإدارة التركيز على مسؤولية الشركة نحو الاعتبارات الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة، ويشمل مفهوم أخلاقيات التسويق سلوك موظفي المنظمة وأخلاقياتهم، وعلى هذا تتحمل الشركة وموظفيها المسؤولية عند الإخلال بتلك الأخلاقيات.

الأخلاقيات هي مبادئ أخلاقية وقيم تحدد أعمال الفرد أو المجموعة وقراراتها، تفيد الأخلاقيات بوصفها إرشادات حول الفعل الصحيح والعادل عند مواجهة معضلات أخلاقية.

١ – أهمية أخلاقيات الإدارة: Importance of Management Ethics

تظهر أهمية أخلاقيات الإدارة من خلال الجوانب الآتية:

- **الثقة:**

إن الالتزام بأخلاقيات الإدارة يرفع من ثقة العملاء بالشركة ونشاطاتها.

- **المنافسة النزيهة:**

التي تحقق شروط تبادل عادلة للبائعين والمشترين وسلامة الاختيار بين العلامات المتنافسة.

- **المسؤولية الاجتماعية:**

تبرز المسؤولية الاجتماعية أخلاقيات الإدارة من جانب إسهام الشركة في تنمية المجتمع والحفاظ على ثرواته وحماية البيئة.

- **صياغة الاستراتيجيات:**

إن المسؤولية الأخلاقية توجه الشركات نحو صياغة استراتيجياتها بما يساعد في تقديم منتجات ذات قيمة فعلية للمستهلكين، وأسعار عادلة، وبرامج ترويج وتوصل معلومات حقيقية ومن دون مبالغة في تكاليف حملات الترويج.

- **تسويق الخدمات:**

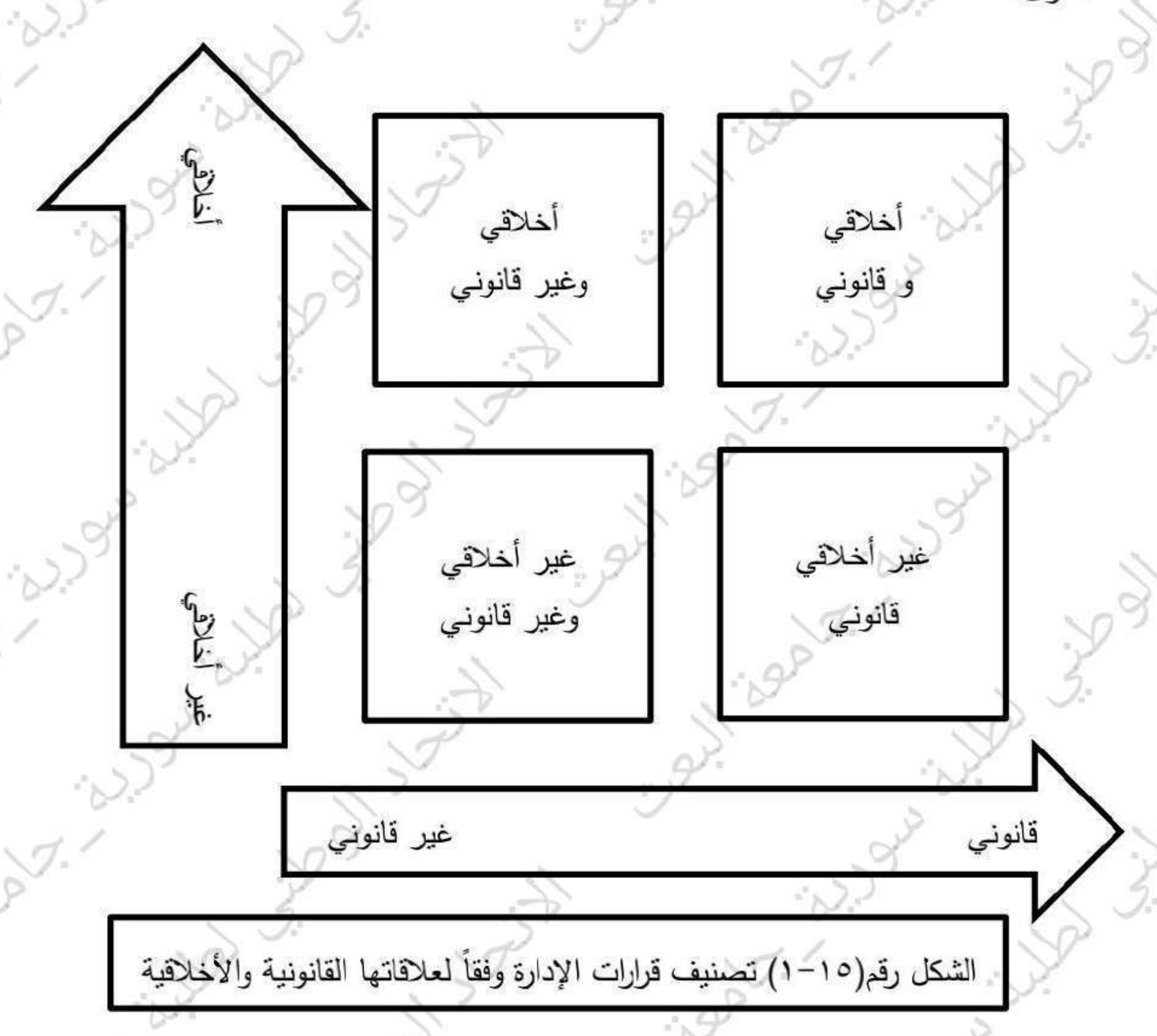
يتعين على مقدم الخدمة فهم الحاجات الفعلية للعملاء ورغباتهم لتقديم الخدمة الملائمة تماماً.

٢ – الإطار الأخلاقي والقانوني: Ethical / Legal Framework

يعد التمييز بين قرارات الإدارة القانونية والقرارات الأخلاقية، نقطة بداية جيدة لفهم طبيعة أخلاقيات الإدارة وأهميتها، يساعد الشكل رقم (١٥-١) في تصوير العلاقة بين القوانين وأخلاقيات الإدارة.

تتعامل الأخلاق مع مبادئ وقيم شخصية، بينما القوانين laws تعد معايير المجتمع وقيمه التي تحصل على قوتها من المحاكم، هذا التمييز يستطيع أحياناً تحديد فيما إذا كان السلوك يقع ضمن الحدود المقبولة قانونياً وأخلاقياً، ومن ثم تحدد بصورة فعلية إذا كان السلوك أخلاقياً أو قانونياً.

في استقصاء حديث تم توجيه السؤال الآتي: " هل يعد تجنب الوقوع تحت سلطة القانون حسناً و إن لم تنتهكه عملياً؟" أجاب ٦١% من رجال الأعمال بكلمة نعم، كيف سيكون جوابك عن هذا السؤال؟



الشكل رقم(١٥-١) تصنيف قرارات الإدارة وفقاً لعلاقاتها القانونية والأخلاقية

توجد هناك حالات كثيرة جداً، حيث تلعب المحاكمة العقلية Judgment دوراً كبيراً في تعيين الحدود الأخلاقية والقانونية.

لنأخذ بالحسبان المواقف الآتية: بعد قراءة كل منها ضع علامة في الخلية (الشكل رقم 15-١) التي تعتقد إنها مناسبة أكثر للموقف، من حيث كونها أخلاقية أو قانونية.

الموقف الأول:

وافق أكثر من ٧٠% من أعضاء جمعية المعالجين الطبيين في Maricopa County (Arizona)على ملحق إضافي للأجور يسمح لهم بتقاضي أجور قصوى مقابل الخدمات الصحية التي يقدمونها، وذلك لتغطية ارتفاع التكاليف الطبية. وكان على المعالجين كافة الالتزام بهذا الملحق من الأجور بوصفه شرطاً للانضمام إلى عضوية الجمعية، ولكن المحكمة العليا في الولايات المتحدة الأمريكية أصدرت حكماً قضائياً يفيد بإن ذلك الاتفاق لتحديد الأسعار يعد انتهاكاً لقانون Sherman لأنه يؤدي إلى تحديد سعر ثابت، وبالآتي يعد ما فعلته الجمعية عملاً غير قانوني.

الموقف الثاني:

تبيع شركة في كاليفورنيا برنامج حاسوب لموزعي السيارات، يُظهر لمشتري السيارات إن تمويل مشترياتهم بالتقسيط أفضل من الدفع نقداً.

يغفل هذا البرنامج أثر تفوق الشراء النقدي. يرى موظفو الشركة إن البرنامج يضلل المشترين، ولكن يقولون أيضاً إن الشركة تقدم ما يرغب به موزعو السيارات، وهذا ليس منافياً لقانون ضرائب الدخل ويحرّف في الفوائد خلال فترة الإقراض، و يبيّن إن خيار الشراء بالتقسيط يقدم منفعة إضافية للمشتري.

الموقف الثالث:

تعد الصين أكبر دولة منتجة للتبغ في العالم ولديها حوالي ٣٠٠ مليون مدخّن، ويموت تقريباً ٧٠٠,٠٠٠ صيني سنوياً بسبب أمراض مرتبطة بالتدخين، وهذا الرقم مرشح ليبلغ أكثر من ٢ مليون في العام ٢٠٢٥، والصين تمنع استيراد التبغ.

يدافع مفاوضو التجارة في الولايات المتحدة الأمريكية عن حرية التجارة، وهذا يسمح لشركات التبغ الأمريكية ببيع منتجاتها في الصين. يقول النقاد يجب ألا تساعد حكومة الولايات المتحدة الأمريكية على تشجيع التدخين في الصين من خلال إقناع الصينيين بفتح أسواقهم أمام منتجات التبغ الأمريكية.

هل هذه المواقف تناسب بشكل دقيق الشكل السابق؟

بوضوح، يمكن أن يكون الموقف أخلاقياً وقانونياً، أو أخلاقياً وغير قانوني، أو قانونياً وغير أخلاقي، أو غير أخلاقي وغير قانوني.

يوجد هناك على الأقل أربعة أسباب لتتبنى الشركات سلوكاً أخلاقياً:

الأول:

وجود ضغط متنامٍ على رجال الأعمال لاتخاذ قرارات في مجتمع يتميّز بتنوع القيم.

الثاني:

يوجد اتجاه متنامٍ من أجل اتخاذ قرارات يتم الحكم عليها من قبل جمهور يتكون من مجموعات ذات قيم ومصالح مختلفة.

الثالث:

التوقعات المتزايدة للجمهور حول سلوك الشركة الأخلاقي.

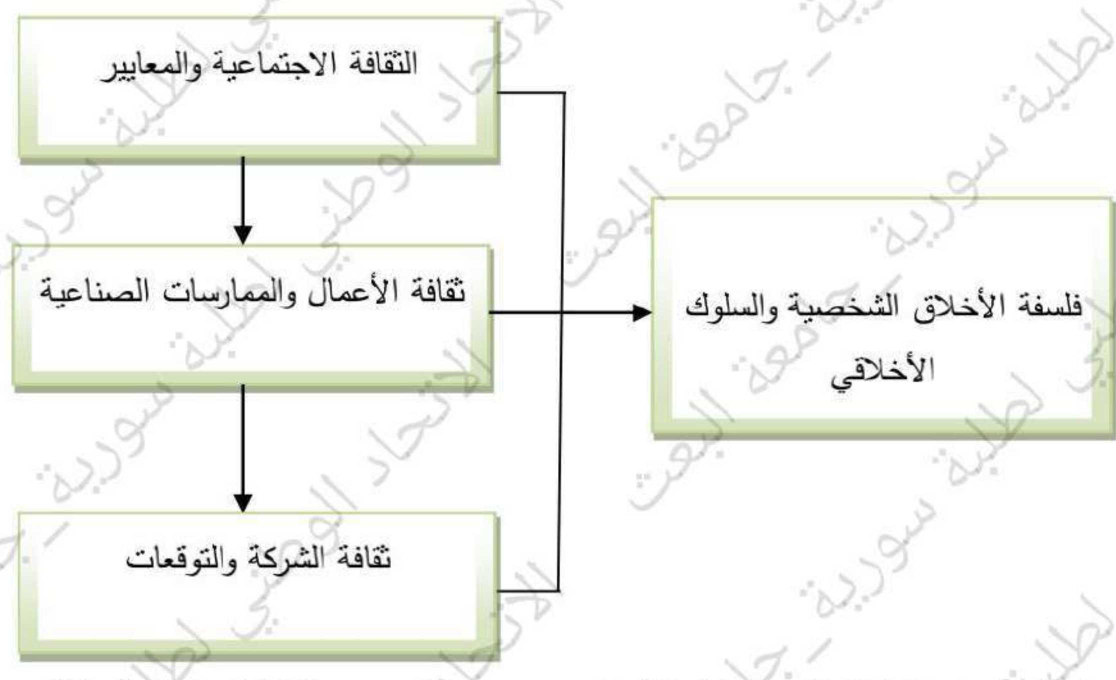
الرابع:

انخفاض قلق الشركات من تبني السلوك الأخلاقي.

٣ – السلوك الأخلاقي للإدارة: Ethical Management Behavior

يتعين على الإداريين أن يتخذوا قراراتهم وفق أفعال مسؤولة ومناسبة، على قاعدة أخلاقية أفضل من العمل في ضوء التشريعات القانونية فقط .الأخلاقيات : هي مبادئ وقيم معنوية (أخلاقية) تحكم أفعال وقرارات الفرد والمجموعة، إن فعلاً معيناً ربما يكون قانونياً ولكن يبقى غير أخلاقي.من الأمثلة الجيدة في هذا السياق لا توجد قوانين تمنع الشركات المنتجة للتبغ من استهداف إعلاناتها وبرامجها الترويجية للأمريكيين من أصل إفريقي، من ناحية أخرى ، أعطى هذا مستويات عالية من سرطان الرئة والأمراض الأخرى المرتبطة بالتدخين بين السكان السود، لذلك نجد الكثير من الأفراد يعدون هذه الممارسة غير أخلاقية. يجب أن نتذكر أن الاتجاهات المختلفة تمثل انعكاساً لأحكام الأفراد على خلفيات اجتماعية مختلفة، وقيم و اهتمامات مختلفة، ربما لا نرى شيئاً خاطئاً للإعلان عن التبغ ،ولكن الآخرين من ناحية أخرى ربما يقاومون (يعارضون) هذه الأفعال على قاعدة أخلاقية(G. E. belch M. A. belch, 749).

حدد الباحثون عدداً من العوامل التي تؤثر في السلوك الأخلاقي للإدارة انظر الشكل رقم(١٥-٢). سوف نتناولها على النحو الآتي(Kerin ,at al.100):



الشكل (١٥-٢) إطار لفهم السلوك الأخلاقي (المصدر : Kerin ,at al.100)

٤ – الثقافة الاجتماعية: Societal Culture

تشير الثقافة إلى مجموعة من القيم والأفكار والمواقف التي يتعلمها ويشترك بها أعضاء جماعة معينة. تفيد الثقافة أيضاً بوصفها قوة اجتماعية تملي ما هو صحيح وعادل من الناحية الأخلاقية، هذا يعني أن المقاييس الأخلاقية تعد نسبية حسب المجتمعات، تعكس هذه المقاييس عادة القوانين والتشريعات التي تؤثر في السلوك الاجتماعي والاقتصادي، والذي قد يسبب في حدوث معضلات أخلاقية.

على سبيل المثال، قررت شركة Levi Strauss إنهاء الكثير من علاقاتها مع الصين بسبب ما تدعيه الشركة من انتشار إساءات حقوق الإنسان، وفق نائب رئيس التسويق في الشركة:" يوجد في الصين فرص تجارية رائعة، ولكن عندما تتعارض القضايا الأخلاقية مع المغريات التجارية، نحن نحاول تأكيد أن الأخلاق هي الورقة الرابحة، وبالنسبة لنا تتفوق القضايا الأخلاقية على كل ما عداها.

بعض جوانب أخلاقيات التسويق

فكر في تقليد حقوق الآخرين في النشر، أو العلامة التجارية، أو براءة الاختراع، تعد هذه ملكية فردية واضحة. إن الاستخدام غير المرخص به، أو إعادة الإنتاج، أو توزيع الحقوق الفكرية تعد غير قانونية في كثير من الدول، ويمكن أن تؤدي إلى دفع غرامات أو سجن مرتكبيها، تؤدي مثل هذه الأعمال وأيضاً إلى تكبيد مالكي الحقوق الفكرية الخسائر.
على سبيل المثال: بلغت الخسائر السنوية ٢٢ ملياراً بسبب سرقة الملكية الفكرية في صناعة الموسيقا، ٣,٥مليار في صناعة الأفلام، ١٥ ملياراً في صناعة البرامج.

تؤثر القيم الاجتماعية والمواقف الاجتماعية أيضاً في العلاقات الأخلاقية والقانونية فيما بين الأفراد، والمجموعات، والمنظمات.

إن الخسارة التي تلحق بالمبيعات تؤدي إلى عواقب متعددة منها فقدان الوظائف، وانخفاض ما يحصل عليه المؤلفون، وينخفض حجم الضرائب المدفوعة بسبب انخفاض الأرباح والأجور.

٥ – ثقافة الأعمال والممارسات الصناعية: Business Culture and Industry Practices

يمكن فهم السلوك الأخلاقي للشركات من خلال الثقافة السائدة في أنشطة الشركات. تتكون في إطار الثقافة في عالم الشركات قواعد اللعبة، والحدود التي تفصل بين المنافسة وبين السلوك الأخلاقي، والمبادئ التي تؤثر في تعاملات الشركات، مثل التجارة الضمنية أو السريّة (السمسرة)، وممارسة التضليل والخداع في البيع (مثل التأمين)، أو انتشار الرشوة، يظهر أثر ثقافة الأعمال والممارسات الصناعية في السلوك الأخلاقي من خلال العلاقات بين البائعين والمشترين (أخلاقيات التبادل)، والعلاقات فيما بين الشركات(أخلاقيات المنافسة).

أ – أخلاقيات التبادل Ethics Of Exchange :

كما هو معروف يعد التبادل أحد المفاهيم الأساسية في التسويق، و هو محور العملية التسويقية، وعلى الرغم من أن عملية التبادل التي تقوم على علاقة عقدية صريحة أو ضمنية لتبادل أشياء ذات قيم صحيحة قانونياً، إلا أنه قد يكون أحد أطراف عملية التبادل غير راضٍ. يكون التبادل أخلاقياً إذا كانت عملية التبادل تؤدي إلى تحقيق رضا طرفي التبادل بعد إتمامها. لقد ساد سابقاً مفهوم أنت تشتري على مسؤوليتك Caveat Emptor ، وفي عام ١٩٦٢ أصدر رئيس الولايات

المتحدة الأمريكية John, F.Kennedy وثيقة حقوق المستهلك التي تنظم أخلاقيات التبادل بين البائعين والمشترين، وقد تناولت الوثيقة ما يأتي:

- حق المستهلك في الأمان Right to Safety:

يتحقق حق المستهلك في الأمان بوساطة وضع مقاييس تحقق السلامة عند استخدام السلع، ويجب مراقبة مدى توفر سلامة استخدام السلع باستمرار.

- حق المستهلك في الحصول على المعلومات Right to Be Informed:

يعني حق المستهلك في الحصول على المعلومات: التزام المسوّقين بتوفير معلومات كاملة وصحيحة عن السلع والخدمات.

- حق المستهلك في الاختيار Right to Chose :

يتناول حق الاختيار: توسيع إمكانية الاختيار للمستهلكين من خلال طرح سلع جديدة في المتاجر، ولكن هذه المتاجر تقيد هذه الإمكانية باشتراط حصولها على مسموحات نقدية وسلع مجانية لتوزيع السلع الجديدة.

- حق المستهلك بالإصغاء إليه Right to Be Heard:

يجب توفير منفذ للمستهلك للوصول إلى صناع السياسات العامة على مستوى الدولة ومتخذي القرارات في الشركة، بوساطة نظام للشكاوى حول السلع والخدمات وتقديم المقترحات.

مثال: يتضح حق الإصغاء للمستهلك من خلال ممارسات التسويق الهاتفي، حيث يتذمر المستهلكون من طول المكالمات الهاتفية وتكرارها، لذلك يجب اتخاذ إجراءات على مستوى السياسة العامة للدولة، بما يؤدي إلى منع وصول مكالمات المسوّقين إلى المستهلكين الذين لا يرغبون بهذه الاتصالات، عن طريق تسجيل أرقام هؤلاء المستهلكين وفرض غرامات مالية على البائع، مقابل كل اتصال يستهدف تسويق منتجات لهؤلاء المستهلكين.

يحتاج المستهلكون في الواقع إلى تطبيق مثل هذه القواعد وحمايتها وليس إعلانها فقط.

ب – أخلاقيات المنافسة: Ethics Of Competitive

تؤثر ثقافة الأعمال في السلوك الأخلاقي للشركات المتنافسة. يوجد نوعان من السلوكيات غير الأخلاقية هما الأكثر انتشاراً: التجسس الاقتصادي، والرشوة.

- **التجسس الاقتصادي: Economic Espionage**

التجسس الاقتصادي هو جمع معلومات عن الأسرار التجارية أو الملكية الفكرية لمنافسي الشركة بصورة سرية، يُعد هذا العمل غير شرعي وغير أخلاقي ويؤدي إلى عقوبات جنائية جدية للأفراد أو الشركة المسيئة. تتضمن أنشطة التجسس التعديات غير الشرعية، والسرقة، والاحتيال، وسوء التمثيل، ونسخ المعلومات، والبحث في نفايات المنافس، وانتهاك اتفاقيات التوظيف المكتوبة والضمنية لشروط عدم المنافسة.يعد التجسس الاقتصادي أكثر انتشاراً في صناعة التقنيات العالية، مثل الصناعات الإلكترونية، والصناعات الكيمائية، والتجهيزات الصناعية، وصناعة الطائرات،والأدوية، حيث تميّز تقنية المعرفة والأسرار التجارية الصناعات الرائدة عن الصناعات التابعة (المُقلدة)، ولكن من ناحية أخرى، قد يظهر التجسس في إية صناعة، انظر المثال الآتي:

> اتهمت شركة Procter & Gamble منافسها بتصوير تجهيزاتها، وخطوطها الإنتاجية، وسرقة عينة من عجينة الكعكة، واختراق ممثلي المبيعات بصورة سرية ليتعرفوا إلى التكنولوجيا المستخدمة، ووصفات إعداد الكعكة، وخطط التسويق، دفع المنافسون ل Procter & Gamble ١٢٠ مليون دولار تعويض أضرار بعد نزاع طويل.

- **الرشوة: bribe**

يأخذ النوع الثاني من السلوك التنافسي غير الأخلاقي شكل تبادل الرشا، والمدفوعات المعادة المقنعة بأشكال أخرى مثل الهدايا، وأجور الاستشارات، والمحاباة، وتنتشر مثل هذه الممارسات في عمليات التبادل بين الشركات B2B ، والتسويق الحكومي، وبعد ذلك في التسويق للمستهلكين.

مثال:

حُكم على اثنين من مديري شركة American Honda Motor وتم سجنهما بسبب انتزاع ١٥ مليون دولار على شكل مبالغ مستعادة من وكالات التوزيع والإعلان، وأيضاً هناك مجموعة من محاولات الرشوة المعلنة واسعة الانتشار المكتشفة في هيئة الدفاع الأمريكية التي تبلغ تقريباً ما قيمته ١٦٠مليار دولار من عقود الجيش.

تنتشر الرشاوي على وجه العموم في الصناعات التي تشهد منافسة شديدة، وفي الدولة المتخلفة .

٦ – ثقافة الشركة والتوقعات: corporate culture & expectations

يتأثر السلوك الأخلاقي للشركة بثقافة الشركة، ما يتوقعه الآخرون من موظفين وشركاء وعملاء وغيرهم من أخلاقيات في سلوكها. ثقافة الشركةcorporate culture هي عبارة عن مجموعة من القيم والأفكار والمواقف التي يمكن تعلمها وتقاسمها بين أعضاء المنظمة، قد تظهر ثقافة الشركة في اللباس الرسمي للموظفين مثلاً: (نحن لا نرتدي ربطات عنق)، أو بالقول مثل: (أسلوب IBM)، أو أسلوب عمل الموظفين مثل: (جهود الفريق الواحد)، تعد الثقافة واضحة أيضاً في السلوك الأخلاقي المتوقع والمتمثل في المبادئ الأخلاقية والأفعال للإدارة العليا وزملاء العمل.

أ – القواعد الأخلاقية: Codes Of Ethics

إن القواعد الأخلاقية هي إعلان رسمي لمبادئ أخلاقية وقواعد للسلوك، توجه القواعد الأخلاقية والالتزامات نحو المؤسسات الرسمية للدولة على شكل إسهامات وتبرعات، والعلاقات مع العملاء والموردين، والمشكلات التي تظهر حول المصالح، والاحتفاظ بسجلات دقيقة، على سبيل المثال: تمتلك شركة General Mills أدلة (جمع دليل) للتعامل مع العملاء، والموردين، والمنافسين، وتقوم باستقطاب الموظفين الذين يشاطرونها هذه الرؤى. من ناحية أخرى، نادراً ما تكون القواعد الأخلاقية تشكل ضمانة كافية للسلوك الأخلاقي، إذا لم يلتزم بها الموظفون كافة من مديرين وعاملين، وبالآتي يتم انتهاك هذه القواعد باستمرار، والسبب في ذلك يعود بصورة أساسية إلى غياب توصيف دقيق للقواعد الأخلاقية وتحديد واضح، وأيضاً كون الموظف يجب عليه الحكم على سلوكه فيما إذا كان أخلاقياً أم لا.

ب – السلوك الأخلاقي للإدارة العليا وزملاء العمل: Ethical Behavior Of Top Management & co – workers

يعود السبب الثاني لانتهاك قواعد الأخلاق إلى السلوك المدرك للإدارة العليا وزملاء العمل، إن رقابة الآخرين والإدارة العليا وقياس الاستجابات للسلوك الأخلاقي لها أثر مهم في أفعال الفرد. أشارت إحدى الدراسات إلى أن ٤٠% من المكافآت الضمنية أو العلنية كانت بسبب الالتزام بسلوك أخلاقي، بالإضافة إلى عقوبة ٣١% بسبب امتناعهم عن أداء السلوك الأخلاقي، سواء من خلال معاقبتهم فوراً، أو تخفيض مرتبتهم الوظيفية.

وبوضوح أكثر، إن المعضلات الأخلاقية تؤدي إلى نزاع شخصي ومهني، ولذلك يجب أن تكفل التشريعات والقوانين حماية الموظفين الذين يبلغون عن تصرفات غير أخلاقية أو غير قانونية للشركات أو إداراتها.

٧ – الفلسفة الأخلاقية الشخصية والسلوك الأخلاقي Personal Moral Philosophy & Ethical Behavior :

أخيراً، ترتكز الخيارات الأخلاقية على الفلسفة الأخلاقية للشخص الذي يتخذ القرار. يتم تعلم الفلسفة الأخلاقية من خلال عملية التواصل الاجتماعي مع الأصدقاء والعائلة والدراسة الرسمية (في المدارس والجامعات وغيرها)، وتتأثر أيضاً بالثقافة الاجتماعية وثقافة الشركة، أو الثقافة المشتركة حيث يجد الشخص نفسه. هناك فلسفتان أخلاقيتان شهيرتان يمكن استخدامهما مباشرةً في تطبيقات التسويق، وهما النظرية المثالية الأخلاقية، والمذهب النفعي.

أ – النظرية المثالية للأخلاق: Moral Idealism

تعد النظرية المثالية للأخلاق أن حقوق الفرد وواجباته مكفولة عموماً بصرف النظر عن النتائج. توجد هذه الفلسفة في وثيقة حقوق المستهلك، و هي تعد مفضلة من قبل الفلاسفة الأخلاقيين ومجموعات مصالح المستهلكين، على سبيل المثال، الحق في نشرات تُعرّف بالعيوب المتعلقة بعوامل الأمان المحتملة في السيارة، أما الواجب الأساسي الأخلاقي فهو أن لا تسبب ضرراً أو تؤدي إليه.

ب – المذهب النفعي: Utilitarianism

يعد المذهب النفعي الفلسفة البديلة للفلسفة الأخلاقية، يركز المذهب النفعي على " السلعة الفضلى للعميل الأفضل". يتحقق عملياً هذا المذهب من خلال تقويم تكاليف نتائج السلوك الأخلاقي ومنافعه، إذا تجاوزت المنافع التكاليف، فالسلوك يعد أخلاقياً، وبالعكس، إذا تجاوزت التكاليف المنافع فالسلوك ليس أخلاقياً، تؤكد هذه الفلسفة معتقدات الرأسمالية، ومن ثم ليس مفاجئاً أن يحتضنها الكثير من الدارسين والمديرين في الشركات.

إن إدراك طبيعة الأخلاق يقترن أساساً بفهم لماذا تنشأ السلوكيات غير الأخلاقية. وتنبيه الشخص إلى متى وكيف تنشأ القضايا الأخلاقية في قرارات التسويق، وأخيراً يتعلق السلوك الأخلاقي بالفرد، ولكن عواقبه ذات أثر كبير في الآخرين والمجتمع.

ثالثاً – انتقادات موجهة للمنظمة: Directed Criticisms of Organization

تتعرض المنظمات إلى انتقادات تتعلق بآثار نشاطاتها في المستهلكين الأفراد، والمجتمع، والشركات الأخرى، وذلك بسبب الأضرار التي تلحقها الممارسات الخاطئة وبخاصة عند تسويق المنتجات، ويمكن توضيح تلك الانتقادات على النحو الآتي Kotler & Armstrong,571):

١ – تأثير التسويق في المستهلكين الأفراد Marketing's Impact On Individual Consumers :

إن التصرفات التسويقية غير المسؤولة لبعض الشركات تلحق بالمستهلكين ضرراً من خلال الأسعار المرتفعة، وتضليل المستهلك، والضغوط العالية على العملاء من قبل مندوبي المبيعات، والمنتجات غير الآمنة، والتقادم المخطط (المتعمد)، ومستوى الخدمة المنخفض للمستهلكين غير المرغوب فيهم.

- **الأسعار المرتفعة:** High Prices

توجه اتهامات للتسويق تتعلق بالأسعار المرتفعة التي يتحملها المستهلك بسبب التكاليف التي يتم إنفاقها على تسويق السلع والخدمات. تتوزع هذه التكاليف المرتفعة بصورة خاصة على الوسطاء والترويج وهامش الربح، كما يتضح في الجدول (١٥-١)

الجدول رقم (١٥-١) توزيع تكاليف التسويق التي تؤدي إلى رفع السعر دون إضافة قيمة للمستهلك	
مصدر التكاليف	**سبب ارتفاع السعر**
التوزيع	- عدم كفاءة الوسطاء - تقديم خدمات غير ضرورية
الترويج	ارتفاع انفاق الشركات على الإعلان وعناصر الترويج الأخرى لاستمالة المستهلكين
هوامش الربح	تحديد هوامش ربح مرتفعة جداً وبخاصة الأدوية، والمطاعم

- **الممارسات الخادعة:** Deceptive Practices

تتمثل الممارسات الخادعة في الأنشطة التي تجعل المستهلكين يعتقدون بأنهم يحصلون على قيمة أكبر مما يقدم المسوّقون فعلاً. ويعد السعر، والترويج، والتغليف من أهم العوامل التي يتم استخدامها لخداع المستهلكين: التسعير، والترويج، والتغليف. والجدول رقم (١٥-٢) يوضح الممارسات الخادعة.

الجدول رقم (١٥-٢) الممارسات الخادعة	
عوامل الخداع	**مضمون الخداع**
التسعير	إعلان زائف من قبل المُصّنع أو تاجر الجملة عن أسعار أقل إعلان تخفيضات سعرية مع إبقاء أسعار التجزئة عالية
الترويج	تقديم خادع لخصائص السلعة أو أداء الخدمة ومنافعها إغراء العملاء بالذهاب إلى المتاجر، من خلال الإعلان عن نفاذ المخزون.
التغليف	المبالغة في إيحاءات محتوى الغلاف (العبوة)، من خلال تصميم ماكر للغلاف، باستخدام ألوان جذابة ورسومات وصور مغرية. استخدام بيانات ومعلومات (Label) مضللة، أو وصف الحجم بعبارات مضللة.

إن الممارسات الخادعة تؤدي إلى الإضرار بنشاط الشركة على المدى الطويل، على سبيل المثال فإن إدارة علاقات العميل ترتكز على القيمة والثقة، إذا لم يحصل المستهلكون على ما يتوقعونه سيتحولون إلى سلع منافسة أكثر اعتمادية، بالإضافة إلى ذلك يحمي المستهلكون

أنفسهم من التضليل عادة، لأن أغلبهم يدرك أن المسوّق يهدف إلى البيع، وعليهم الحذر عند الشراء.

- **الضغوط العالية عند البيع:** High – Pressure Selling

تشتد المنافسة بين رجال البيع (مندوبي المبيعات) لتحقيق أهدافهم، وهذا يجعلهم يزيدون الضغط أحياناً على المشترين لإقناعهم بشراء سلع لم يفكروا بشرائها من قبل.

تقوم الشركات بتدريب رجال البيع لإكسابهم مهارات لإيصال المعلومات واقناع المستهلكين بالشراء، وتحفيزهم (دفعهم) لاتخاذ قرار الشراء. كما أن إدارة الشركة تُغري رجال البيع الذي يحققون مبيعات عالية بالمكافآت.

تنتشر مثل هذه الضغوط في بيع بعض المنتجات مثل بوالص التأمين، العقارات، السيارات المستعملة.

إلا أن هذه الانتقادات لا يمكن تعميمها على رجال البيع كافةً، وخاصة أولئك الذين يبنون علاقات مديدة مع عملاء كبار ومربحين، وإذا مارسوا ضغوطاً عليهم فإنهم سيفسدون العلاقة مع هؤلاء العملاء ويخسرونهم.

- **المنتجات الرديئة:** Shoddy Products

توجّه إلى التسويق انتقادات تتعلق بتقديم منتجات توصف بإنها رديئة بسب انخفاض جودتها، حيث يرى بعض النقاد وجود سلع لا يتم تصنيعها بطريقة جيدة، أو خدمات لا يؤديها مقدم الخدمة بشكل جيد، وأيضاً وجود منتجات ذات منفعة منخفضة، أو ربما تكون ضارة مثل المواد الغنية بالدسم، وأيضاً توجد منتجات غير آمنة أو استخدامها معقد.

إلا أنه يوجد العديد من المنتجين الذين يرغبون بتقديم منتجات جيدة، لأن المنتجات ذات الجودة المنخفضة أو المؤذية للعملاء تنعكس أضرارها على الشركة نفسها.

- **التقادم المخطط:** Planned Obsolescence

يتبع بعض المنتجين اسلوب التقادم المخطط للسلع أي إقناع المستهلكين بأن السلعة الحالية أصبحت قديمة وعليهم استبدالها من دون ظهور حاجة فعلية للقيام بذلك.

أمثلة عن التقادم المخطط:

- ✓ تقوم شركات صناعة الملابس بتغيير مفاهيم المستهلكين وجعلهم يقبلون أزياء الموضة الجديدة بتشجيعهم على الشراء المبكر لها قبل أن يبطل استعمالها.
- ✓ التقادم المتعمد للسلع في مجالات تصميم السيارات والحاسوب والصناعات الإلكترونية.
- ✓ تأخير إدخال بعض الخصائص الوظيفية للسلعة من أجل تعجيل تقادم السلعة وتظهر للمستهلكين كإنها غير صالحة للاستخدام .

بالرغم من ذلك يرى بعضهم أن ما تقوم به الشركات هو استجابة لتطلعات المستهلكين للتجديد، والشركة التي لا تستجيب لهذه الحاجات سيتحول عملاؤها إلى المنافسين.

- الخدمات القليلة للمستهلكين غير المرغوب فيهم Poor Services To Disadvantaged Consumers:

يرى بعض النقاد وجود ممارسات تسويقية تستهدف المستهلكين غير المرغوب بهم من خلال تخفيض الخدمات المقدمة لهم. على سبيل المثال يتسوّق الفقراء من متاجر تجزئة صغيرة تبيع سلعاً رديئة بأسعار عالية، و يعد هذا واسع الانتشار في الأرياف والأحياء الفقيرة في المدن، وأيضاً في خدمات التأمين، حيث تتقاضى شركات التأمين أقساط تأمين أعلى من الفقراء، لأنهم يرفعون قضايا تأمين أكثر. إن أفضل النظم التسويقية يجب أن تأخذ بالحسبان خدمة المستهلكين الذين لا ترغب الشركات بخدمتهم (لأنهم غير مربحين) من خلال تقديم سلع وخدمات ذات قيمة حقيقية لهم.

٢- أثر التسويق في المجتمع Marketing's Impact On Society :

يرى بعض نقاد التسويق وجود تغيرات سلبية تؤثر في المجتمع بسبب التسويق، ومنها:

- **المادية المفرطة:**

يوجه بعضهم للتسويق بأنه سبب انتشار المادية المفرطة وظهور الرغبات الزائفة ، لأنه يشجع المستهلكين على الاهتمام الزائد بالممتلكات المادية، وحيث يتم الحكم على الأفراد بمقدار ما يمتلكونه من عقارات وأثاث وغيره من السلع بالمقارنة مع الآخرين.

- **تسويق المنظمات غير الربحية:**

يقدم التسويق سلعاً اجتماعية أقل بكثير من السلع ذات الاستخدام الخاص. تحتاج السلع الاجتماعية- وهي الخدمات العامة التي تقدمها الحكومة- إلى إنفاق عالٍ، على سبيل المثال

تحتاج السيارات الخاصة إلى شوارع وطرق ومواقف وشرطة مرور، ويقع تقديم هذه الخدمات على عاتق الحكومة، وهذا بدوره يرفع من التكاليف الاجتماعية للأفراد على وجه العموم، لأنه يجب عليهم دفع ضرائب ورسوم تُنفق على الطرق.

▪ **التلوث الثقافي:**

يسبب التسويق التلوث الثقافي من خلال تأثير الجهود التسويقية التي تبذلها الشركات، مثل الإعلان في المجلات ،واللوحات الإعلانية الطرقية، والإعلان في الإذاعة والتلفاز والبريد والشابكة (الانترنت) التي يراها ويسمعها ويقرؤها الناس بصورة مستمرة وتؤذي العقل من خلال تركيزها على تشجيع: المادية، والسيطرة، والجنس وغيرها من القيم المخالفة لقيم المجتمع.

▪ **النفوذ السياسي:**

تحظى الشركات الكبيرة بنفوذ سياسي قوي، مثل الشركات التي تعمل في النفط، والأدوية، والسيارات.

٣ – أثر التسويق في الشركات الأخرى: Marketing's Impact On Other Business

يؤثر التسويق في الشركات الأخرى وفق الأشكال الآتية:

☒ **الاستحواذ:** Acquisition

تقوم بعض الشركات بالاستيلاء على شركات المنافسين لتوسيع أعمالها. ويؤدي الاستحواذ إلى زوال الشركات الصغيرة والناشئة، التي ستؤول ملكيتها إلى الشركات الكبرى، وهذا سيحد من المنافسة، ولكن من ناحية أخرى، قد يكون الاستحواذ إيجابياً، إذا أدى إلى تخفيض التكاليف والأسعار، من خلال تحويل الوحدات التي تفتقر إلى الكفاءة إلى وحدات أكثر كفاءة.

☒ **القيود على دخول المنافسين:** Barriers To Entry

يواجه الداخلون الجدد إلى السوق مجموعة من العوائق، منها حجم الإنفاق الكبير على الترويج من قبل الشركات الموجودة، وغالباً الداخل الجديد لا تتوافر له هذه الإمكانات الكبيرة للإنفاق على الترويج، وأيضاً صعوبة العثور على موردين أو موزعين أكفياء.

☒ **المنافسة غير العادلة:** Unfair Competitive

يسعى بعض المنافسين إلى إلحاق الضرر بالشركات المنافسة، أو حتى تدميرها بوسائل غير عادلة، ومن الوسائل التي تستخدمها الشركات تحديد أسعار أقل من التكلفة، منع التفاوض مع الموردين، أو السعي إلى إبعاد المشترين عن شراء سلع المنافس.

قائمة المصلحات	الترتيب الهجائي: انكليزي - عربي
نظرية **الإدارة** العامة	Administrative -General **Administrative** Theory
بديل	Alternative
سلطة	Authority
قيادة أوتوقراطية	Autocratic Leadership
نظريات الإدارة **السلوكية**	**Behavioural** Management Theories
بيروقراطية	Bureaucracy
التسويق السببي	Cause Marketing
مركزية	Centralization
تغيير	Change
نشاطات متعلقة **بالتغيير**	Change-Related Activities
مدخل كلاسيكي (تقليدي)	Classical Approach
إدارة كلاسيكية (تقليدية)	Classical Management
اتصال	Communication
نظرية النظم التعاونية	Co – Operative System Theory
منافس	Competitor
تعقيد	Complexity
مهارات فكرية	Conceptual Skills
نظريات الإدارة المعاصرة	Contemporary Management Theories
رقابة	Control
تصحيحي	Corrective
تكلفة	Cost

Consumer	مستهلك
Customer	عميل
Decentralization	لامركزية
Decision Making	اتخاذ **قرار**
Democratic Leadership	قيادة **ديموقراطية**
Directional Plan	خطة توجيهية
Downward **Communications**	**اتصالات** هابطة
Environment	بيئة
Environmental **Change**	**التغيّر** البيئي
Environmental **Complexity**	**التعقيد** البيئي
Equity Theory	نظرية **العدالة**
Establish **Standards**	وضع **المعايير**
Ethical Behavior	سلوك **أخلاقي**
Ethics	أخلاق
Expectancy Theory	نظرية **التوقع**
Factor	عامل
Flat Structure	هيكل مسطح
Formal	رسمي
Function	وظيفة
Functional Structure	هيكل وظيفي
Goal	هدف
Horizontal Communications	اتصالات أفقية
Human Relations	علاقات إنسانية
Human Skills	مهارات إنسانية

Informal	غير رسمي
Information Systems	نظم معلومات
Inputs	مدخلات
Intermediaries	وسطاء
Interpersonal Roles	أدوار شخصية
Job Enlargement	توسيع الوظيفة
Job Enrichment	إغناء الوظيف
Knowledge Management	إدارة المعرفة
laissez-faire Leadership	**القيادة الحرة (الطليقة)**
Leader	قائد
Leader's role	دور القائد
Leadership	قيادة
Listening Skill	مهارة الإصغاء
Macro environment	بيئة كلية
Management	إدارة
Management Ethics	أخلاقيات الإدارة
Manager	مدير
Managerial Communications	اتصالات إدارية
Managerial Effectiveness	فعالية إدارية
Managerial Efficiency	كفاءة إدارية
Managerial Grid	شبكة إدارية
Managerial Levels	مستويات إدارية
Managerial Roles	أدوار إدارية
Managerial Skills	المهارات الإدارية

Marketing	تسويق
Matrix Organization Structure	الهيكل التنظيمي للمصفوفة
Measure	مقياس
Mechanistic structure	هيكل آلي
Microenvironment	بيئة جزئية
Motivation	تحفيز
Need	حاجة
Need for Achievement	الحاجة إلى الإنجاز
Need for Affiliation	الحاجة إلى الانتماء
Need for Power	الحاجة إلى القوة
Nonverbal Communication	اتصال غير لفظي
Objective	هدف
One Best Way	الأسلوب الوحيد الأفضل
Operational Planning	تخطيط عملياتي (تشغيلي)
Operational Research	بحوث العمليات
Operations	عمليات
Opportunity	فرصة
Organic structure	هيكل عضوي
Organization	منظمة
Organization Culture	ثقافة المنظمة
Organization Functions	وظائف المنظمة
Organization Life Cycle	دورة حياة المنظمة
Organizational Equilibrium	توازن تنظيمي
Organizational Management	إدارة تنظيمية

Organizational Resources	موارد تنظيمية
Organizational Structure	هيكل تنظيمي
Organizing Process	عملية التنظيم
Outputs	مخرجات
People-Related Activities	نشاطات متعلقة بالأفراد
Performance	أداء
Plan	خطة
Planning	تخطيط
Process	عملية
Product	منتج
Productivity	إنتاجية
Public	عام
Quality Circles	حلقات الجودة
Quality Dimensions	أبعاد الجودة
Quantity Approach	مدخل كمي
Responsibility	مسؤولية
Scientific Management	إدارة علمية
Single plan	خطة وحيدة
Situational Management Theory	نظرية الإدارة الموقفية
Small Businesses	مشروعات صغيرة
Social Responsibility	مسؤولية اجتماعية
Specific Plan	خطة تفصيلية
Standard	معيار
Standing plan	خطة مستمرة

تخطيط استراتيجي	Strategic Planning
نطاق الإشراف	Supervision Span
مورد	Supplier
نظرية النظم	System Theory
تخطيط تكتيكي	Tactical Planning
هيكل طويل	Tall Structure
نشاطات متعلقة بالمهمة	Task-Related Activities
إدارة الفريق	Team Management
مهارات فنية	Technical Skills
تكنولوجيا	Technology
نظرية	Theory
إدارة الجودة الشاملة	Total Quality Management
نظرية السمات	Trait Theory
عدم تأكد	Uncertain
اتصال صاعد	Upward Communication
قيمة	Value
اتصال لفظي	Verbal Communication
اتصالات بصرية	Visual Communications
عبء العمل	Workload
نظرية Z	Z :Theory (Z)

قائمة المصلحات	الترتيب الهجائي: عربي - انكليزي
أبعاد الجودة	Quality Dimensions
اتخاذ قرار	**Decision** Making
اتصال	Communication
اتصال صاعد	Upward Communication
اتصال غير لفظي	Nonverbal Communication
اتصال لفظي	Verbal Communication
اتصالات إدارية	Managerial Communications
اتصالات أفقية	Horizontal Communications
اتصالات بصرية	Visual Communications
اتصالات هابطة	Downward **Communications**
أخلاق	Ethics
أخلاقيات الإدارة	Management Ethics
أداء	Performance
إدارة	Management
إدارة الجودة الشاملة	Total Quality Management
إدارة الفريق	Team Management
إدارة المعرفة	Knowledge Management
إدارة تنظيمية	Organizational Management
إدارة علمية	Scientific Management
إدارة كلاسيكية (تقليدية)	Classical Management
أدوار إدارية	Managerial Roles
أدوار شخصية	Interpersonal Roles

Strategy	استراتيجية
One Best Way	الأسلوب الوحيد الأفضل
Quality	الجودة
Job Enrichment	إغناء الوظيف
Cause Marketing	التسويق السببي
Productivity	إنتاجية
Operational Research	بحوث العمليات
Alternative	بديل
Bureaucracy	بيروقراطية
Environment	بيئة
Microenvironment	بيئة جزئية
Macro environment	بيئة كلية
Motivation	تحفيز
Planning	تخطيط
Strategic Planning	تخطيط استراتيجي
Tactical Planning	تخطيط تكتيكي
Operational Planning	تخطيط عملياتي (تشغيلي)
Marketing	تسويق
Corrective	تصحيحي
Complexity	تعقيد
Environmental **Complexity**	**تعقيد** بيئي
Change	تغيّر
Environmental **Change**	**تغيّر** بيئي
Cost	تكلفة

تكنولوجيا	Technology
توازن تنظيمي	Organizational Equilibrium
توسيع الوظيفة	Job Enlargement
ثقافة المنظمة	Organization Culture
حاجة	Need
الحاجة إلى الانتماء	Need for Affiliation
الحاجة إلى الإنجاز	Need for Achievement
الحاجة إلى القوة	Need for Power
حلقات الجودة	Quality Circles
خطة	Plan
خطة تفصيلية	Specific Plan
خطة توجيهية	Directional Plan
خطة مستمرة	Standing plan
خطة وحيدة	Single plan
دور القائد	Leader's role
دورة حياة المنظمة	Organization Life Cycle
رسمي	Formal
رقابة	Control
سلطة	Authority
سلوك **أخلاقي**	**Ethical** Behavior
شبكة إدارية	Managerial Grid
عام	Public
عامل	Factor
عبء العمل	Workload

Uncertain	عدم تأكد
Human Relations	علاقات إنسانية
Operations	عمليات
Process	عملية
Organizing Process	عملية التنظيم
Customer	عميل
Informal	غير رسمي
Opportunity	فرصة
Managerial Effectiveness	فعالية إدارية
Leader	قائد
Decision	قرار
Leadership	قيادة
laissez-faire Leadership	**القيادة الحرة (الطليقة)**
Autocratic Leadership	قيادة أوتوقراطية
Democratic Leadership	قيادة **ديموقراطية**
Value	قيمة
Managerial Efficiency	كفاءة إدارية
Decentralization	لامركزية
Outputs	مخرجات
Classical Approach	مدخل كلاسيكي (تقليدي)
Quantity Approach	مدخل كمي
Inputs	مدخلات
Manager	مدير
Centralization	مركزية

مستهلك	Consumer
مستويات إدارية	Managerial Levels
مسؤولية	Responsibility
مسؤولية اجتماعية	Social Responsibility
مشروعات صغيرة	Small Businesses
مقياس	Measure
منافس	Competitor
منتج	Product
منظمة	Organization
المهارات الإدارية	Managerial Skills
مهارات إنسانية	Human Skills
مهارات فكرية	Conceptual Skills
مهارات فنية	Technical Skills
مهارة الإصغاء	Listening Skill
موارد تنظيمية	Organizational Resources
مورد	Supplier
نشاطات متعلقة بالأفراد	People-Related Activities
نشاطات متعلقة **بالتغيير**	Change-Related Activities
نشاطات متعلقة بالمهمة	Task-Related Activities
نطاق الإشراف	Supervision Span
نظريات الإدارة **السلوكية**	**Behavioural** Management Theories
نظريات الإدارة المعاصرة	Contemporary Management Theories
نظرية	Theory

نظرية Z	Z :Theory (Z)
نظرية **الإدارة** العامة	Administrative -General **Administrative** Theory
نظرية الإدارة الموقفية	Situational Management Theory
نظرية **التوقع**	**Expectancy** Theory
نظرية السمات	Trait Theory
نظرية **العدالة**	**Equity** Theory
نظرية النظم	System Theory
نظرية النظم التعاونية	Co – Operative System Theory
نظم معلومات	Information Systems
هدف	Goal
هدف	Objective
الهيكل التنظيمي للمصفوفة	Matrix Organization Structure
هيكل آلي	Mechanistic structure
هيكل تنظيمي	Organizational Structure
هيكل طويل	Tall Structure
هيكل عضوي	Organic structure
هيكل مسطح	Flat Structure
هيكل وظيفي	Functional Structure
وسطاء	Intermediaries
وضع **المعايير**	Establish **Standards**
وظيفة	Function
وظائف المنظمة	Organization Functions

المراجع

أ- الكتب العربية

١- الجاسم، محمد. الأشقر، فراس، مبادئ التسويق، منشورات جامعة البعث، حمص،٢٠١٨/٢٠١٩.

٢- الجاسم، محمد، مبادئ التسويق، منشورات جامعة البعث، حمص،٢٠١٢ /٢٠١٣.

٣- الجاسم، محمد، مبادئ التسويق، منشورات جامعة البعث، حمص،٢٠١٦ /٢٠١٧.

٤- الخضر، علي. الترجمان، غياث. الجاسم، محمد. المصطفى، سامر، أساسيات التسويق، منشورات جامعة دمشق، ٢٠١٠/٢٠١١.

٥- الخضر، علي. الترجمان، غياث. الجاسم، محمد. المصطفى، سامر، أساسيات التسويق في المشروعات الصغيرة، منشورات جامعة دمشق، ٢٠١٠/٢٠١١.

٦- الخير، طارق. وآخرون، مبادئ الإدارة (١)، منشورات جامعة دمشق، دمشق، ٢٠٠٤/٢٠٠٥.

٧- الخير، طارق. وآخرون، مبادئ الإدارة (٢)، منشورات جامعة دمشق، دمشق، ٢٠٠٣/٢٠٠٤.

٨- شيخ ديب، صلاح. مندو، عبد القادر، أساسيات الإدارة (١)، منشورات جامعة البعث، حمص، ٢٠١٧.

٩- الصرن، رعد، ديوب، أيمن، نظرية المنظمة والتطوير التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، دمشق، ٢٠١٤/٢٠١٥.

١٠- العريقي، منصور، الإدارة الاستراتيجية، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، ٢٠٠٦.

ب – الكتب المترجمة

١١- إيتزل م. ووكر ب.ستانتون و. التسويق (مترجم)، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت ،٢٠٠٦

ج – رسائل علمية وبحوث:

١٢- الجاسم، محمد، أثر إدارة الجودة الشاملة المدركة في تطوير خدمات التعليم العالي الموجهة بالسوق". مجلة جامعة البعث للعلوم الانسانية. ٢٠١٤.

١٣- نجيب، لمى، أثر الاتصالات التسويقية في السلوك الاجتماعي بالمنظمات غير الربحية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة دمشق،٢٠١٠.

د – الكتب الأجنبية

1 Chandra Bose,D. principles of Management and Administration, PHI learning Private Limited, New Delhi, 2009.

2 Ghosh, N. Management Control Systems, PHI learning Private Limited, New Delhi, 2009.

3 Hawkins, D. Mothersbaugh, D. Best, R. Consumer Behavior(10^{th} e.) McGRAW-HILL,2007.

4 Hersey, P. Blanchard, K.H. Johnson, D. E. Management of Organizational Behavior – Leading Human Resources (9^{th} ed.), PHI learning Private Limited, New Delhi, 2009.

5 Kerin, R. Hartley,S. Berkowitz, E. Rudelius,W. Marketing(8^{th} e.), McGRAW-HILL,2006

7 Kinicki, A. Williams, B. Management: A Practical Introduction (Third Ed.), McGraw-Hill INTERNATIONAL EDITION, 2008.

8 Kotler,Ph. , Armstrong, G. Principles Of Marketing (Pearson International Edition),Prentice Hall,2008.

9 Kotler,Ph. Marketing Management(11^{th} e.),Delhi, India, 2004

10 Majaro, S. The Essence Of Marketing, Prentice Hall Of India, New Delhi,2002.

11 Prasad, K. Strategic Management (text and Cases), PHI learning Private Limited, New Delhi, 2009.

12 Robbins,S. Decenzo,D. Fundamentals of Management(3th e.),Pearson Education, Delhi,2001.

13 Rohanda Abrams, The successful Business Plan- Secrets & Strategies,(4th ed.), PHI learning Private Limited, New Delhi, 2009.

14 Robert E. Johnston, Jr, and J. Douglas Bate, The Power of Strategy Innovation, PHI learning Private Limited, New Delhi, 2007.

15 Samuel,C. Trevis,C. Modern Management- Concepts and Skills (11th ed.), Pearson Prentice Hall, New Delhi, 2009.

16 Satya, R. Parthasarathy, A. Mnagement, Text and caces, PHI learning Private Limited, New Delhi, 2009.

17 Tirole, J. The Theory of Industrial Organization, PHI learning Private Limited, New Delhi, 2007.

18 White,B.J. The Nature of Leadership, PHI learning Private Limited, New Delhi, 2009.

19 Yadin D. Creative Marketing Communications,3rd ed. Kogan page , London,2001.

20 Zeithaml, V. Bitner, M. Gremler, D. Services Marketing (4th ed.), McGRAW-HILL,2006.

هـ - مراجع من الشابكة:

1 http://nwlink.com/~donclark/leader/lead_path_goal.html

2 http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/303.htm

3 http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.

4 https://cte.univ- setif.dz/coursenligne/site_boukkaz/co/decision.

5 https://degree.astate.edu/articles/undergraduate-studies/3-main-types-of-communication.aspx

6 https://expertprogrammanagement.com/2018/11/fiedler-contingency-theory

7 https://hrdiscussion.com/hr 124391.html

8 https://hrdiscussion.com/hr28028.html

9 https://keydifferences.com/difference-between-authority-and-responsibility.html#KeyDifferences

10 https://pmstudycircle.com/2012/08/what-is-a-matrix-organization-structure

11 https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1506&SecID=76

12 https://the-happy-manager.com/articles/definition-of-decision-making/

13 https://www.business4lions.com/2018/03/Scope-of-supervision.html

14 https://www.leadership-central.com/types-of-motivation.html

15 https://www.linkedin.com/pulse/authority-responsibility-accountability-management-lahiri

16 https://www.managementstudyguide.com/job-enlargement.html

17 https://www.mdarat.net/vb/showthread.php

18 https://www.open.edu/**openlearn**/money-management/management/business-studies/what-are...

19 https://www.reference.com/technology/social-media

20 https://www.skillsyouneed.com/ips/listening-skills.html

21 https://www.toolshero.com/psychology/theories-of-/motivation/vrooms-expectancy-theory

22 https://www.toppr.com/guides/business-/studies/controlling/techniques-of-managerial-control

23 https://www.verywellmind.com/what-is-laissez-faire-leadership-2795316